

SILVIA A. CONCA MESSINA

ALLE ORIGINI DEL WELFARE AZIENDALE.
INDUSTRIA, MANODOPERA E OPERE SOCIALI
DEGLI IMPRENDITORI NELL'ITALIA
DELL'OTTOCENTO

1. *Introduzione*

Nell'Italia dell'Ottocento il welfare aziendale prese forma soprattutto nell'ultimo quarto del secolo, una realtà non generalizzata ma significativa perché caratterizzava le imprese più avanzate e perché sarà un riferimento per tutte le esperienze successive. I servizi sociali aziendali (dalle case per i dipendenti ai sistemi di previdenza) rappresentavano un costo aggiuntivo per l'impresa, ma rispondevano sempre a motivazioni abbastanza precise, pur variando a seconda delle aree, delle aziende e della personalità degli industriali che ne furono interpreti. Sempre, però, in Italia come altrove, non si può prescindere dai vincoli e dalle opportunità che ciascuno di essi ebbe di fronte in quanto imprenditore.

Le prime forme di welfare si collocano all'interno degli esperimenti di «paternalismo industriale», un fenomeno di dimensione europea che si configura storicamente come un insieme strutturato di mezzi materiali, ideologici e politici che regola i rapporti di lavoro allo scopo precipuo di formare e rinnovare la manodopera necessaria a rendere efficiente il processo produttivo. Per raggiungere tale scopo, gli imprenditori paternalisti adottarono una serie di pratiche, sia materiali sia simboliche, intese ad attrarre, organizzare, provvedere, disciplinare, formare e riprodurre la forza lavoro¹. Essi crearono, com'è noto, istituzioni, strutture sociali

¹ Si veda G. Noiriel, *Longwy, immigrés et prolétaires*, Paris, PUF, 1984, e D. Reid, *In the Name of the Father: Language of Labour Relations in Nineteenth-Century France*, in «History Workshop», 38, 1994, p. 1. Riprendo questi riferimenti e la definizione da L. Bertucelli, *Il paternalismo industriale: una discussione storiografica*, Dipartimento di Economia politica, Università di Modena e Reggio Emilia, 1999.

ed economiche come le abitazioni per i dipendenti in affitto o di proprietà, le casse di previdenza pensionistica, per gli infortuni e la malattia, servizi di assistenza, strutture educative (asili, scuole elementari e di avviamento al lavoro), spacci aziendali, strutture ricreative².

Nel caso delle industrie tessili dell'Ottocento italiano – che ospitarono alcune delle realtà più significative e, data la loro importanza³, saranno l'oggetto privilegiato del presente lavoro – furono spesso esperimenti situati in una posizione isolata e rurale, con una delimitazione territoriale abbastanza precisa, dipendente dal fatto che l'imprenditore aveva costruito

² Sul fenomeno del paternalismo, diffuso a livello europeo, la letteratura è vastissima. Si veda il recente volume di H. Bonin e P. Thomes (a cura di), *Old Paternalism, New Paternalism, Post-paternalism (19th-20th Centuries)*, Brussels, Peter Lang, 2013; sull'Inghilterra si veda S. Pollard, *The Factory Village in the Industrial Revolution*, in «The English Historical Review», 79, 312, 1964, pp. 513-531; D. Roberts, *Paternalism in Early Victorian England*, New Brunswick (N.J.), Rutgers University Press, 1979; P. Joyce, *Work, Society and Politics: The Culture of the Factory in Later Victorian England*, London, Methuen, 1980; M. Rose, P. Taylor e M.J. Winstanley, *The Economic Origins of Paternalism: Some Objections* e M.M. Huberman, *The Economic Origins of Paternalism: Reply to Rose, Taylor and Winstanley*, entrambi in «Social History», 14, 1, 1989, pp. 89-98 e pp. 99-103; G. Revill, «Railway Derby»: *Occupational Community, Paternalism and Corporate Culture 1850-1890*, in «Urban History», 28, 3, 2001, pp. 378-404. Sulla Francia: P.N. Steams, *Paths to Authority. The Middle Class and the Industrial Labor Force, 1820-48*, Urbana, University of Illinois Press, 1978; D. Reid, *Industrial Paternalism: Discourse and Practice in Nineteenth-Century French Mining and Metallurgy*, in «Comparative Studies in Society and History», 27, 4, 1985, pp. 579-607; M. Debouzy, *Permanence du Paternalisme?*, in «Le Mouvement Social», 144, 1988 (numero dedicato al tema), pp. 3-16; S. Schweitzer (a cura di), *Logiques d'entreprises et politiques sociales des XIX^e et XX^e siècles*, Lyon, Programme Rhone-Alpes Recherches en Sciences Humaines, 1993. Sulla Germania: G. Eley (a cura di), *Society, Culture, and the State in Germany, 1870-1930*, Ann Arbor, University of Michigan Press, 1996.

³ Si vedano ad esempio i saggi di L. Segreto, N. Crepas, A. Carreras e M. Doria in F. Amatori, D. Bigazzi, R. Giannetti e L. Segreto (a cura di), *Storia d'Italia*, Annali 15, *L'industria*, Torino, Einaudi, 1999. Si veda anche G. Berta, *Dalla manifattura alla fabbrica: razionalizzazione e conflitti di lavoro*, in R. Romano e C. Vivanti (a cura di), *Storia d'Italia*, Annali 1, *Dal feudalesimo al capitalismo*, Torino, Einaudi, 1978, pp. 1079-1129.

la fabbrica dove era disponibile la forza motrice idraulica. In queste «città sociali», frutto di un «paternalismo organico», tale ubicazione favoriva – almeno inizialmente – una separazione dalle lotte sociali della città⁴. Pur molto discusso nelle sue finalità di ultima istanza, il paternalismo industriale fu in grado di esprimere una vera e propria capacità d'innovazione sociale da parte dell'imprenditore, aiutato spesso – ma non sempre – dalla sua presenza fisica «sul campo», a contatto quotidiano diretto con i lavoratori nell'attività produttiva.

Si possono distinguere tre approcci al paternalismo⁵: 1) l'analisi «culturalista», che enfatizza l'aspetto del consenso; 2) le analisi ideologiche centrate sulla lotta di classe; 3) l'approccio economico, che prende in esame, prioritariamente, i vincoli e le opportunità (tecnologia, mercato del lavoro) che un imprenditore deve affrontare in una specifica fase storica.

L'analisi «culturalista» sottolinea le convinzioni profonde che motivano le azioni dei datori di lavoro, in termini di filantropia, solidarismo, sensibilità sociale e religiosa. In Francia, Belgio e in Italia la fede cattolica ebbe una certa influenza sul paternalismo ottocentesco, così come la reli-

⁴ Sul paternalismo italiano mi limito a segnalare: S. Merli, *Proletariato di fabbrica e capitalismo industriale. Il caso italiano 1880-1900*, Firenze, La Nuova Italia, 1972; G. Baglioni, *L'ideologia della borghesia industriale nell'Italia liberale*, Torino, Einaudi, 1974; L. Guiotto, *La fabbrica totale. Paternalismo industriale e città sociali in Italia*, Milano, Feltrinelli, 1979; D. Bigazzi, *Le permanenze del paternalismo: le politiche sociali degli imprenditori in Italia tra Ottocento e Novecento*, in M.L. Betri e D. Bigazzi (a cura di), *Ricerche di storia in onore di Franco Della Peruta*, vol. II, *Economia e società*, Milano, Franco Angeli, 1996, pp. 36-63; E. Benenati, *Cento anni di paternalismo aziendale*, in S. Musso (a cura di), *Tra fabbrica e società. Mondi operai nell'Italia del Novecento*, Milano, Feltrinelli, 1999, pp. 43-81; A. Ciuffetti, *Casa e lavoro. Dal paternalismo aziendale alle «comunità globali»: villaggi e quartieri operai in Italia tra Otto e Novecento*, Perugia, Crace, 2004; A. Carera (a cura di), *Opere sociali e responsabilità d'impresa. Casi e temi del Novecento*, Milano, Vita e Pensiero, 2009; L. Trezzi e V. Varini (a cura di), *Comunità di lavoro. Le opere sociali delle imprese e degli imprenditori tra Ottocento e Novecento*, Milano, Guerini e Associati, 2012.

⁵ Riprendo tale distinzione da A. Gueslin, *Le paternalisme revisité en Europe occidentale (seconde moitié du XIX^e, début XX^e siècle)*, in «Genèses», 7, 1, 1992, pp. 201-211.

giosità protestante tra i calvinisti alsaziani o i luterani in altre zone dell'Europa. Oltre a rafforzare la coesione della comunità⁶, questa concezione cristiana della comunità aziendale conduceva facilmente all'identificazione del proprietario con il padre, benevolo nei confronti degli operai che erano come i suoi figli. Poiché il controllo della manodopera e, all'inizio, il passaggio da attività agricole all'inquadramento stabile e continuativo in fabbrica richiedeva un'adesione da parte degli operai, essa fu ottenuta più facilmente in quanto fondata su valori comuni. Nel fervore e nella pratica religiosa del proprietario gli operai potevano trovare una continuità rassicurante, così come un esempio di operosità ed etica del dovere. Inoltre, la possibilità di ascesa professionale tramite il lavoro andava incontro alle attese di una parte del mondo operaio, che nei casi di maggior successo sembrava aderire largamente ai valori di promozione sociale patrocinati dalla grande famiglia aziendale⁷.

L'interpretazione «ideologica» – prevalente in Italia soprattutto negli studi degli anni Settanta – si concentra sul dominio padronale nei confronti delle classi subalterne e sullo sfruttamento dei lavoratori⁸. Secondo tale approccio, i servizi offerti erano una risposta non tanto alla questione sociale (affrontata con la beneficenza), ma al socialismo e al sindacalismo. Si trattava in sostanza di una maschera caritatevole di benevolenza che nascondeva, in realtà, un irrigidimento della disciplina di fabbrica, lo sfruttamento di donne e bambini, gli imperativi della crescita di produttività. Un secondo scopo sarebbe stato quello di evitare l'interferenza dello Stato nei rapporti di lavoro, persino anticipando pratiche di previdenza e soccorso, ma solo se restavano sotto il controllo imprenditoriale. In Italia, l'opposizione alla regolamentazione pubblica delle condizioni di lavoro

⁶ Diversi industriali finanziarono la costruzione di edifici religiosi nei loro villaggi operai; Napoleone Leumann – pur di fede calvinista – fece edificare, a sue spese, una chiesa cattolica all'interno del suo complesso industriale-residenziale.

⁷ Gueslin, *Le paternalisme revisité en Europe occidentale*, cit.

⁸ Tra gli altri, Merli, *Proletariato di fabbrica e capitalismo industriale*, cit.; Guiotto, *La fabbrica totale*, cit.

ebbe un sostanziale successo per quasi tutto l'Ottocento, consentendo all'imprenditore di regolare arbitrariamente il rapporto di lavoro; nel contempo, la creazione di servizi interni avrebbe favorito l'adattamento e l'integrazione del lavoratore, compensandolo con «oggetti di affezione» esterni alla fabbrica⁹. Il risultato atteso dal padrone era funzionale al suo sistema di dominio: assenza di conflittualità e illusione, per l'operaio, di essere parte di un processo di crescita collettiva. In breve, il paternalismo sarebbe stato una forma riuscita di legittimazione ideologica del dominio di classe della borghesia.

L'approccio economico – che nel presente lavoro avrà particolare rilievo – enfatizza i vincoli tecnici ed economici che sono all'origine, a partire dall'ultimo quarto dell'Ottocento, dei sistemi organici di paternalismo industriale. Più che il prodotto della persistenza di rapporti tradizionali, il welfare paternalistico appare come una risposta originale alla sfida del processo di industrializzazione, un modo per affrontare i suoi costi. Poiché la forza lavoro divenne un elemento decisivo del successo dell'azienda, i servizi per i dipendenti rappresentarono un modo efficace per ottenere una manodopera stabile, formata, di qualità, disciplinata. In altre parole, i servizi aziendali furono un investimento necessario per «immobilizzare» anche il capitale umano, a cominciare dagli operai più specializzati¹⁰. In effetti, come vedremo, fino agli anni Sessanta la fabbrica – in particolare quella tessile – era caratterizzata da una cronica instabilità della forza lavoro notata da tutti i commentatori, e non solo in Italia. Nella penisola, se consideriamo la limitatezza degli opifici meccanizzati nel periodo preunitario, il fatto che essi raramente avevano accentrato tutte le fasi del processo produttivo e che, in generale, fu prevalentemente la sola filatura a essere accentrata, possiamo dire che il paternalismo industriale quasi coincise con l'affermazione di un sistema di fabbrica più compiuto, che si affermò solo dopo l'unificazione.

⁹ Guiotto, *La fabbrica totale*, cit., p. 24.

¹⁰ Gueslin, *Le paternalisme revisité en Europe occidentale*, cit.

Si distaccano da questo quadro alcune proposte interpretative che discutono il carattere ideologicamente strumentale del paternalismo per mettere in evidenza i benefici reciproci e il carattere consensuale del welfare aziendale. Valerio Varini ha inteso sottolineare la «mutualità» dei servizi offerti, la permanenza di «culture collaborative e coesive», il fatto che il reclutamento della manodopera e la sua formazione assicurano vantaggi comuni e possono soddisfare «le esigenze di tutti coloro che partecipano allo sviluppo dell'impresa»¹¹. Piuttosto che il conflitto, una «lettura più adatta» a rendere conto della durata dei servizi sociali aziendali può essere «l'appartenenza a una medesima comunità»¹². Altri studiosi hanno posto l'accento sull'alternanza e compresenza di conflitto e collaborazione nei luoghi di lavoro, sulla «pluralità delle forme identitarie e dei sistemi di appartenenza» e sul fatto che persino il paternalismo «può essere interpretato come un risultato», un equilibrio particolare tra le parti «fondato su obblighi reciproci negoziati più o meno formalmente»¹³.

Tenendo come punti di riferimento gli orientamenti ai quali s'è accennato, il saggio ricostruisce le logiche e le motivazioni che orientarono le «opere sociali» degli imprenditori nel XIX secolo, analizzando una serie di aspetti tra loro interconnessi: i caratteri del sistema di fabbrica (quella del 1830-40 è ben diversa da quella del 1875 o del 1910); la sua localizzazione e il peso relativo nell'impresa; la composizione per sesso, età e specializzazione della manodopera disponibile e la sua eventuale organizzazione autonoma; non ultima la natura della funzione imprenditoriale, che va dal «mercante-industriale» della prima metà del secolo all'industriale capitalista di fine secolo¹⁴. Talvolta si tratta

¹¹ V. Varini, *Costruire un'impresa: il welfare alla Pirelli tra Otto e Novecento*, in Trezzi e Varini (a cura di), *Comunità di lavoro*, cit., p. 116.

¹² *Ibidem*.

¹³ Bertucelli, *Il paternalismo industriale*, cit., p. 2.

¹⁴ Per la definizione di «mercante-industriale» e la sua collocazione storica nell'industria cotoniera mi permetto di rimandare a S.A. Conca Messina, *Cotone e imprese. Commerci, credito e tecnologie nell'età dei mercanti-industriali. Valle Olona 1815-1860*, Venezia, Marsilio, 2004 e

delle stesse famiglie e localizzazioni degli stabilimenti, ma mutano – oltre alle tecnologie e all'organizzazione produttiva – anche le motivazioni dell'azione imprenditoriale di fronte alle trasformazioni in corso che – per le funzioni che vanno loro affidate – determinano una metamorfosi delle classi lavoratrici.

Come per altri aspetti della vita economico-sociale della storia d'Italia, gli anni Settanta e Ottanta rappresentano l'avvio di un cammino più deciso verso l'Italia industriale¹⁵. Proprio allora s'intrecciano una serie di fenomeni che si condizionano a vicenda in modo non casuale: un progressivo accentramento in fabbrica di fasi produttive prima disperse o a domicilio; gli scioperi operai (che in alcuni casi si oppongono proprio a tale processo); le prime discussioni sulla «questione sociale»; l'avvio di esperimenti di «paternalismo organico» nei pressi di stabilimenti all'interno dei quali gli operai rappresentano una nuova figura sociale (necessariamente stabili, formati, non facilmente sostituibili, possibilmente fedeli alla grande famiglia aziendale). I servizi sociali che vi si introducono costituiscono probabilmente la risposta più concreta a una trasformazione in corso che gli industriali più avveduti considerano irreversibile, anche nelle sue implicazioni sociali, che ciascuno cerca di governare a suo modo, ma tutti consapevoli del ruolo centrale degli «investimenti in manodopera» ai fini della riuscita dell'impresa.

Questo saggio è suddiviso in quattro parti (più una conclusione). Il paragrafo 2 si occupa dell'Italia preunitaria, sottolineando alcuni aspetti strutturali delle industrie mec-

a Id., *Mercanti-industriali dell'Ottocento: i cotonieri della Valle Olona dalla Restaurazione all'Unità*, in «Annali di storia dell'impresa», 15-16, 2004-2005, pp. 367-396.

¹⁵ L. Cafagna, *Dualismo e sviluppo nella storia d'Italia*, Venezia, Marsilio, 1989; F. Bonelli, *Il capitalismo italiano: linee generali di interpretazione*, in Romano e Vivanti, *Storia d'Italia*, Annali 1, *Dal feudalesimo al capitalismo*, cit., pp. 1195-1255; N. Crepas, *Le premesse dell'industrializzazione*, in Amatori, Bigazzi, Giannetti e Segreto, *Storia d'Italia*, Annali 15, *L'industria*, cit., pp. 84-177; L. Segreto, *Storia d'Italia e storia dell'industria*, *ibidem*, pp. 13-21.

canizzate che caratterizzano le prime esperienze innovative dei settori tessili (cotone, lana e seta). Il carattere fluttuante della manodopera, la prevalenza di donne e bambini, la loro «inaffidabilità» compensata dai salari irrisori rappresentano le caratteristiche più evidenti. In tale contesto è difficile parlare di welfare, se non in casi eccezionali. Il paragrafo 3 è dedicato ai due decenni – gli anni Sessanta e Settanta – che costituiscono un momento di svolta per la storia italiana in generale e per le iniziative imprenditoriali, in particolare perché emerge la «questione sociale» e, soprattutto, l'organizzazione autonoma delle classi lavoratrici. Creata una prima rete nazionale di ferrovie, verificata la presenza di un mercato potenziale notevole ma coperto in larga misura dalle importazioni, ben informati sui recenti perfezionamenti delle tecnologie e dei macchinari di produzione estera, gli imprenditori tessili italiani procedettero a un notevole rinnovamento nei settori del cotone e della lana (mentre la seta era uscita trasformata dalla crisi della pebrina, una malattia del baco da seta). Ma – come emerge nel paragrafo 4 – si poneva il problema di un utilizzo più intensivo e regolare degli impianti, della stabilità e affidabilità della forza lavoro. Quest'ultimo era, allora, *il* problema degli industriali, un assillo che ricorreva anche tra gli osservatori dell'epoca e dei decenni successivi. Nel saggio si sostiene che il paternalismo industriale fu allora, innanzitutto, un modo per far fronte a queste esigenze. Per questo i servizi aziendali non furono un'esclusiva dei villaggi operai, ma un fenomeno che man mano si estese a qualunque impresa interessata a legare a sé la manodopera. Il paragrafo 5 illustra la risposta più efficace alla crescita e trasformazione dell'industria e alle nuove forme del conflitto sociale – i villaggi operai – soffermandosi su tre esperimenti esemplari (pur se non esaustivi), come Schio, Crespi d'Adda e la Collegno dei Leumann. In questi casi si può parlare di un compiuto welfare aziendale, dato che l'impresa fornisce molti servizi che, a prima vista, non appaiono strettamente necessari al funzionamento della fabbrica, pur rappresentando un investimento. Si tratta di un welfare aziendale paternalistico: i benefit sono quasi tutti determinati dalla volontà dell'imprenditore e non sono il risultato di un negoziato tra parti sociali.

È il fenomeno del cosiddetto «paternalismo organico», una definizione che possiamo ritenere appropriata, dato che nei casi di maggior successo si trattò – oltre che di una risposta a problemi di organizzazione produttiva – di una struttura articolata al servizio del consenso e della legittimazione del ruolo dell'imprenditore.

2. *I caratteri strutturali delle industrie nell'età della Restaurazione e le opere sociali degli imprenditori*

La storia europea e italiana dell'Ottocento è la storia di una grande trasformazione della società, dell'economia e delle ideologie, a loro volta profondamente influenzate dalle trasformazioni strutturali derivanti dal modo di produrre. Nel corso del secolo si verifica un processo di disgregazione delle comunità contadine – sia pure parziale, lento e differenziato geograficamente – e di affermazione di una società industriale. Sarebbe però un errore immaginare l'avvio delle fabbriche meccanizzate come un totale stravolgimento del modo di produrre che implica il disfacimento delle comunità tradizionali. Le prime forme di accentramento e meccanizzazione della produzione interessarono i settori tessili (lavorazione di seta, cotone, lana), ma non tutte le fasi produttive: solo la filatura cotoniera e laniera (e le fasi precedenti) e la torcitura serica furono meccanizzate (quest'ultima da tempo), mentre le operazioni di tessitura e rifinitura delle stoffe e dei tessuti continuarono a svolgersi in prevalenza secondo il sistema del lavoro a domicilio. Anzi l'avvento della filatura meccanizzata della prima metà del secolo determinerà una «seconda protoindustrializzazione» in tutta Europa, ovvero un'espansione notevole del telaio manuale che utilizzava l'offerta crescente di filati di fabbrica¹⁶. In Italia, benché non mancassero – dagli anni Quaranta – alcune esperienze di cotonifici e lanifici che avevano accentrato e meccaniz-

¹⁶ L. Bergeron, *La via francese all'industrializzazione. Studi, ipotesi, prospettive*, in G.L. Fontana (a cura di), *Le vie dell'industrializzazione europea. Sistemi a confronto*, Bologna, Il Mulino, 1997, pp. 241-259.

zato tutte le fasi produttive, possiamo dire che solo dopo la seconda metà degli anni Settanta si assiste a una vera e propria integrazione verticale all'interno della fabbrica, un fenomeno che contribuirà – probabilmente con la crisi agraria degli anni Ottanta e con l'emigrazione – alla parziale disgregazione delle comunità contadine delle regioni in via d'industrializzazione.

Nel caso della filatura cotoniera lombarda, ad esempio, la fabbrica non era l'impresa, ma solo uno strumento di ditte commerciali guidate da mercanti manifattori che si dedicarono *anche* alla filatura meccanica, investendo in una fabbrica di filati solo dopo aver raggiunto una certa soglia di espansione del giro d'affari. La meccanizzazione e la produzione accentrata riguardarono solo le attività collegate alla filatura; ancora negli anni Sessanta e Settanta la tessitura si avvaleva in larga misura di telai a domicilio, azionati manualmente, fenomeno predominante anche nel resto dell'Europa continentale e, fino agli ultimi anni Trenta, persino in Inghilterra¹⁷. Essendo uno sviluppo che si innestava su una realtà protoindustriale già esistente, la localizzazione delle fabbriche derivò essenzialmente dalla ricerca del sito idraulico adatto più prossimo alla propria rete di tessiture disperse. Gli imprenditori ampliarono, nel corso dei decenni preunitari, le dimensioni e l'efficienza delle fabbriche, ma rimasero «mercanti-industriali» che ricavano la maggior parte dei profitti dalla rivendita delle proprie manifatture e impiegavano solo una parte limitata del capitale aziendale nelle immobilizzazioni industriali¹⁸.

¹⁷ D. Bythell, *The Hand-Loom Weavers. A Study in the English Cotton Industry During the Industrial Revolution*, Cambridge, Cambridge University Press, 1969; G. Timmins, *The Last Shift. The Decline of Handloom Weaving in Nineteenth-Century Lancashire*, Manchester, Manchester University Press, 1993; N. Rosenberg, *Le vie della tecnologia*, Torino, Rosenberg & Sellier, 1987, p. 206, nota 3; B. Veyrassat, *Négociants et fabricants dans l'industrie cotonnière suisse 1760-1840. Aux origines financières de l'industrialisation*, Lausanne, Payot, 1982, p. 64, nota 39; M.B. Rose, *Firms, Networks and Business Values. The British and American Cotton Industries since 1750*, Cambridge, Cambridge University Press, 2000.

¹⁸ Per il cotonificio lombardo, ad esempio, si veda Conca Messina, *Cotone e imprese*, cit.

A questa struttura d'impresa fanno riscontro alcune peculiarità delle maestranze delle industrie tessili, che per tutto il periodo preunitario rappresentarono il modello dominante del sistema di fabbrica. Si trattava di una manodopera impiegata in maniera discontinua, stagionale, costituita in prevalenza da donne, fanciulle e fanciulli. Gli operai maschi adulti presenti in fabbrica erano figure-chiave, ma molto pochi, solitamente meccanici specializzati di provenienza estera (o formati da questi) che si occupavano della manutenzione delle macchine. Nell'industria serica le donne formavano la quasi totalità della forza lavoro, ma costituivano una componente importante pure nel cotonificio e nel lanificio, dove erano affiancate dai fanciulli. In Lombardia si stimava che, nel 1842, due quinti della popolazione operaia delle ventisei filature meccanizzate di cotone (3.400 persone) fossero bambini al di sotto dei 12 anni. E dei 128.000 bambini (su un totale di 340.000) che nel 1840 non risultavano frequentare le scuole elementari, ben 37.800 erano impiegati negli stabilimenti industriali della regione. La maggior parte delle fanciulle tra i 5 e i 12 anni lavorava nelle filande seriche per 3-4 mesi all'anno¹⁹. Una circolare del governo lombardo del 1843 vietò l'impiego di fanciulli d'età inferiore ai 9 anni e impose l'obbligo di aver frequentato due anni di scuola, ma l'orario giornaliero consentito raggiungeva ancora le dieci ore e, soprattutto, la circolare non fu rispettata dagli industriali²⁰. La presenza dei minori sotto i 14 anni nelle fabbriche sarà un fenomeno persistente

¹⁹ M. Romano, *Alle origini dell'industria lombarda. Manifatture, tecnologie e cultura economica nell'età della Restaurazione*, Milano, Franco Angeli, 2012, p. 166.

²⁰ Si veda C.I. Petitti di Roreto, *Del lavoro de' fanciulli nelle manifatture*, in «Annali Universali di Statistica», 20 maggio 1841, pp. 209-304; i vari interventi di G. Sacchi nello stesso giornale tra il 1841 e il 1844; S. Zaninelli, *Il lavoro dei fanciulli nell'industria lombarda alla metà del secolo XIX*, in «Annuario del Centro Studi CISL», II, 1962-63, 1964, pp. 269-286; Id., *L'industria del cotone in Lombardia dalla fine del Settecento all'unificazione del paese*, Torino, Ilte, 1967, p. 166; Romano, *Alle origini dell'industria lombarda*, cit., pp. 155-173; per il Piemonte, G.M. Bravo, *Torino operaia. Mondo del lavoro e idee sociali nell'età di Carlo Alberto*, Torino, Fondazione Einaudi, 1968.

per tutto il secolo, come dimostrano ancora le statistiche del primo Novecento. D'altra parte i bambini erano impiegati anche nelle lavorazioni a domicilio che coinvolgevano tutti i membri della famiglia, che vi si dedicavano in modo complementare con l'agricoltura²¹.

Legati ancora all'ambiente rurale, questi lavoratori permettono di risparmiare sui costi, ma erano inaffidabili per l'imprenditore, per l'alto numero di assenze, la precarietà della loro occupazione, l'abbandono dell'opificio nei periodi di più intensa attività agricola (semina, raccolto, vendemmia). Un altro problema non indifferente dipendeva dal fatto che i siti idraulici disponibili (in tutta l'Europa continentale, nei primi tre quarti del secolo, la forza motrice prevalente sarà costituita dalle cadute d'acqua) erano distanti dal luogo di residenza, sicché le lavoratrici e i bambini erano costretti a camminare per chilometri, sia all'andata sia al ritorno.

Da questi cenni sui mutamenti determinati dall'avvio delle prime forme di produzione accentrata emerge, da un lato, che la presenza della fabbrica non implicò la dissoluzione di una società contadina (per lo meno nelle forme e dimensioni che si verificheranno nel Novecento), dall'altra che gli imprenditori, pur guidando l'innovazione, mantennero in parte caratteri tradizionali. Per lo meno fino all'unificazione, essi godettero certamente di tutti i vantaggi derivanti dai bassi salari e dai prolungati orari di lavoro, ma gli svantaggi erano numerosi. Ad ogni modo, poiché la manodopera si doveva spostare verso gli impianti industriali costruiti sul corso dei fiumi, occorreva costruire almeno degli alloggi accanto allo stabilimento.

Nel contesto sopra descritto la logica che muoveva il «mercante-industriale» o il proprietario di impianti meccanizzati era solo in parte simile a quella dell'industriale paternalista che costruirà i villaggi operai e le «città sociali» nell'ultimo quarto dell'Ottocento. Non avendo di fronte una classe operaia organizzata, poteva sopportare i costi e

²¹ Baglioni, *L'ideologia della borghesia industriale nell'Italia liberale*, cit.; P. Corner, *Dall'agricoltura all'industria*, Milano, Unicopli, 1992; Conca Messina, *Cotone e imprese*, cit.

gli inconvenienti derivanti da una manovalanza instabile, assenteista e precaria; i rapporti paternalistici erano presenti, ma fondati sulla deferenza tradizionale e la legislazione non minacciava in alcun modo il suo potere in fabbrica. Tuttavia, anche in questa prima fase, non mancavano motivazioni che si ritroveranno in misura più estesa in seguito, come il bisogno di favorire la continuità della manodopera, costruire dei dormitori, un alloggio adeguato per i dirigenti e per il personale specializzato e case operaie nei pressi dell'opificio.

I due esperimenti più interessanti di quest'epoca furono probabilmente quelli della manifattura di porcellane di Doccia ad opera del marchese Ginori e dell'impianto per la produzione di acido borico di Montecerboli per mano dell'imprenditore De Larderel. La fabbrica dei marchesi Ginori, fondata nel 1735, era tra le più avanzate dell'epoca. Leopoldo Carlo Ginori creò nel primo Ottocento un insieme di istituzioni assistenziali ed educative per i lavoratori, poi ampliate dal figlio Lorenzo, che rappresenteranno un modello di paternalismo aziendale «paragonabile a ciò che Rossi andava facendo nel lanificio di Schio»²². Oltre agli alloggi per gli operai, l'azienda avviò uno spaccio di generi alimentari (nei quali si vendevano i prodotti delle vaste tenute agricole padronali), realizzò una scuola elementare per i figli maschi dei dipendenti diretta da un sacerdote, organizzò corsi di disegno e di formazione tecnica, una biblioteca circolante e una banda musicale. Nel 1829 fu promossa anche una Società di mutuo soccorso fra gli operai dello stabilimento di Doccia²³. A Montecerboli, che dal 1846 sarà chiamata Larderello, il conte Francesco De Larderel fu un esempio originale di nobiltà che intraprende e, nel contempo, di filantropia. Nei pressi della sua azienda – che prosperava grazie allo sfruttamento dell'acido borico – nella prima metà dell'Ottocento egli fece costruire un villaggio man mano ampliato (negli anni Settanta diventeranno sette)

²² Z. Ciuffoletti, *Ginori Lisci Lorenzo*, in *Dizionario biografico degli italiani*, Roma, Treccani, 2001, vol. 55.

²³ F. Conti, *Ginori Lisci Leopoldo Carlo*, in *Dizionario biografico degli italiani*, vol. 55, cit.

per le famiglie dei lavoratori immigrati in cui, oltre alle case con orto, si trovavano lo spaccio alimentare, un asilo, la scuola elementare, una scuola di tessitura per le ragazze e una scuola di musica, un teatro e una farmacia. Nel villaggio – come prescriveva esplicitamente il regolamento – gli operai erano tenuti a condividere e rispettare il sistema di valori incentrato sulla famiglia, la religione e la fedeltà al padrone²⁴. Fatta eccezione per i pochi casi di «città sociali» *ante litteram*, si può comunque affermare che, nell'Italia preunitaria, gli interventi furono limitati, volti a soddisfare i bisogni elementari della manodopera, dettati da specifiche esigenze produttive o dalla prima introduzione di strutture produttive accentrate in un contesto agrario tradizionale.

È interessante notare quanto l'esperienza italiana – sul piano industriale e sociale – non fosse così diversa dagli altri paesi europei: semplicemente aveva, nell'Ottocento, dimensioni più ridotte e un ritardo di alcuni decenni dall'Inghilterra, meno rispetto alla Francia o alla Svizzera²⁵. Anche in Inghilterra – non diversamente dal resto d'Europa – molte delle prime fabbriche furono inizialmente localizzate sui corsi d'acqua alla ricerca di forza motrice ed erano connesse col sistema del lavoro a domicilio rifornito da filati di fabbrica. Per attrarre i lavoratori e assicurarsi la presenza di una manodopera che proveniva da paesi non vicini (a 1-2 ore di cammino, in strade terribili d'inverno) i datori di lavoro dovevano fornire un tetto e un alloggio, o almeno un dormitorio, una minestra e istituzioni elementari che assicurassero un'educazione alla disciplina sociale (come la chiesa e la scuola)²⁶. Le famose fabbriche di New Lanark, Deanston, Catrine, Styal e Quarry Bank furono erette in tali località decentrate perché gli industriali dovettero affidarsi

²⁴ L. Fischer Frattarelli, *Lardarel Francesco de*, in *Dizionario biografico degli italiani*, Roma, Treccani, 2004, vol. 63; Ciuffetti, *Casa e lavoro*, cit., pp. 41-43.

²⁵ Conca Messina, *Cotone e imprese*, cit.; Id., *Mercanti-industriali dell'Ottocento*, cit.

²⁶ B. Morris e J. Smyth, *Paternalism as an Employer Strategy 1800-1960*, ESRC WP 11, 1989, www.nuffield.ox.ac.uk/users/Gallie/ESRC, consultato il 14.1.2017, pp. 6 ss.

alla forza motrice idraulica (prima del perfezionamento della macchina a vapore). Sidney Pollard ha insistito sul fatto che le prime strutture paternalistiche, in larga misura, non ebbero quasi nulla a che fare con l'ideologia. Assicurarsi la forza lavoro era lo scopo primario. Lo storico inglese ha scritto che fu solo negli anni Trenta dell'Ottocento – quando cominciarono a essere imposte delle restrizioni legislative – che gli imprenditori cominciarono a pensare a come gestire in maniera più umana la propria forza lavoro. La fioritura senza precedenti di idee paternaliste si ebbe soprattutto tra il 1827 e il 1847²⁷.

In Italia, all'inizio, le «provvidenze» a sostegno dei bisogni dei dipendenti (alloggio, vitto) non si discostavano molto da quanto abitualmente praticato dai grandi possidenti per la manodopera agricola stagionale. In questa fase, definita di «protopaternalismo», generalmente l'imprenditore si limitò a creare infrastrutture sociali elementari al solo scopo di organizzare e favorire la disponibilità della forza lavoro tenendo le maestranze nelle immediate vicinanze dell'opificio. Questa era la forma di intervento più semplice, di carattere prevalentemente strumentale, che si sviluppò laddove era maggiore la dispersione della manodopera, con infrastrutture ridotte al minimo vitale²⁸. Un esempio di tali tendenze è rilevabile nelle fabbriche di cotone e di seta della Lombardia. Dopo l'erezione delle proprie filature meccanizzate nei pressi di cadute d'acqua adatte, i cotonieri realizzarono abitazioni presso lo stabilimento per gli operai specializzati, i meccanici e i direttori di origine straniera (svizzeri o tedeschi), le cui conoscenze e abilità erano indispensabili sia all'avvio della produzione meccanizzata sia durante gli ampliamenti successivi²⁹. Quando la manodopera impiegata era molto numerosa e giungeva da località troppo distanti

²⁷ Pollard, *The Factory Village in the Industrial Revolution*, cit., pp. 513-531; Roberts, *Paternalism in Early Victorian England*, cit., p. 25.

²⁸ Guiotto, *La fabbrica totale*, cit.

²⁹ S.A. Conca Messina, *Tra azienda e comunità locali: opere e provvidenze sociali dei cotonieri lombardi nel XIX secolo*, in Trezzi e Varini (a cura di), *Comunità di lavoro*, cit., pp. 79-96.

dal luogo di lavoro, venivano costruiti alloggi e mense anche per le ragazze e il personale non specializzato. È il caso, ad esempio, del Cotonificio Ponti di Solbiate, fondato negli anni Venti e ampliato, nel 1838, con la costruzione di nuovi stabili e «abitazioni per i lavoratori» (ma non sappiamo se erano semplici dormitori); nel 1844 si avvaleva di 500 operai, per la maggior parte originari di paesi vicini, cioè Gorla Maggiore e Gorla Minore, Fagnano Olona e Gallarate, alloggiati e «rifocillati gratuitamente» – dicono le fonti – nello stabilimento,³⁰. Dopo l'unità, nel 1868, il Cotonificio Cantoni costruirà una casa per le operaie presso la filatura di Bellano (Como), «dove le giovani ricevono, oltre all'alloggio e al vitto, i rudimenti di un'istruzione elementare»³¹. Il Cantoni, che desiderava «allevare brave e stabili tessitrici», avrebbe anche realizzato un orfanotrofio aperto alle fanciulle da 12 a 14 anni, che dovevano restarvi per almeno cinque anni³².

Come si è accennato sopra, l'impiego di fanciulli continuerà per tutto il secolo, ma alcuni industriali aprirono precocemente scuole per i bambini all'interno degli stabilimenti più noti e avanzati, come ad esempio nei due impianti Krumm di Legnano; a Vaprio, nella fabbrica Sioli, Dell'Acqua e C. (di cui era socio fondatore il conte Archinto), fu istituita a metà Ottocento una «scuola di leggere, scrivere e istruzione religiosa»³³. L'espansione dell'industria cotoniera accrebbe la domanda di formazione da parte degli industriali, ma la preparazione di base era così carente che furono le stesse imprese ad avviare, anche prima degli anni Settanta, l'apprendistato professionale interno alla fabbrica, come le scuole serali per operai e contadini istituite nel 1862 alla Ercole Lualdi di Brescia, i corsi tecnici iniziati nel 1866 alla

³⁰ *Ibidem*, p. 85 e nota 20.

³¹ L. Ganapini, *Cantoni Eugenio*, in *Dizionario biografico degli italiani*, Roma, Treccani, 1975, vol. 18.

³² R. Romano, *Il cotonificio Cantoni dalle origini al 1900*, in «Studi storici», 16, 2, 1975, pp. 486-489.

³³ G. Frattini, *Sulla filatura e tessitura del cotone in Lombardia e principalmente nella provincia di Milano nel 1845*, in «Atti della Società d'incoraggiamento d'arti e mestieri» di Milano, 1846, pp. 25-26.

Andrea Ponti di Solbiate, le scuole elementari (alla Fumagalli di Monza, alla Crespi, alla Legler di Ponte S. Pietro) e quelle di disegno e incisione (dal 1882 alla De Angeli di Milano), oltre agli istituti d'istruzione pubblica per gli addetti alle lavorazioni tessili che nacquero nelle zone ove sorgevano gli stabilimenti³⁴.

Nel settore serico, la trattura continuava a svolgersi in filande all'interno delle proprietà terriere e, sebbene s'introducessero innovazioni tecniche e alcuni impianti fossero all'avanguardia, fino alla pebrina degli anni Cinquanta essa rimaneva un'attività stagionale affidata a ragazze che vi si dedicavano per alcuni anni prima di sposarsi. I proprietari terrieri produttori di bozzoli si avvalevano per la trattura delle figlie dei propri coloni (nelle cui case erano allevati i bachi), a cui si aggiungevano lavoratrici avventizie provenienti da paesi più distanti, per le quali furono approntati rudimentali ricoveri. Con l'incremento del volume della produzione, sarà il filandiere a occuparsi dei processi di trasformazione: come era pratica consuetudinaria, anche l'imprenditore forniva un letto e vitto alle operaie provenienti dai villaggi più lontani per garantirsi una sufficiente manodopera. La torcitura, invece, era da tempo un'attività separata dalla proprietà terriera, organizzata dagli imprenditori in impianti più complessi, con filatoi mossi dall'acqua il cui funzionamento richiedeva il concorso di decine di operaie. Anche qui, dormitori e mense rudimentali erano indispensabili per il buon funzionamento dell'impianto produttivo³⁵.

Casi simili si ritrovano in Piemonte e Veneto. I fratelli Cobianchi di Intra – che possedevano una manifattura di cotone specializzata nella rifinitura, tintoria e candeggio – si avvalevano di personale qualificato che era necessario legare all'impresa e perciò costruirono case, pur modeste,

³⁴ R. Romano, *L'industria cotoniera lombarda dall'unità al 1914*, Milano-Roma-Bari, Banca commerciale italiana/Laterza, 1992, pp. 317 ss.

³⁵ B. Cattaneo, *Lo sviluppo del paternalismo industriale nella manifattura serica lecchese: dal filatoio Bovera alla città sociale dei Gavazzi*, in L. Caramel (a cura di), *Arte, letteratura, società. La provincia di Como dal 1861 al 1914*, Milano, Mazzotta, 1988, pp. 323-331.

da riservare in particolare ai «bianchini»³⁶. Motivazioni analoghe indussero i proprietari della Cartiera Nodari, di Lugo Vicentino, a offrire discrete agevolazioni alle maestranze, sempre per rendere stabile la loro residenza (e delle famiglie) nei pressi dello stabilimento, per rafforzare i legami con la ditta e «affezionarle al paese»³⁷. Più simili alle primissime iniziative già descritte dei cotonieri lombardi sembrano altri casi di costruzione di alloggi, come quelli dei piemontesi Guidotti Pariani³⁸ e Cerino-Zegna³⁹, tutte realizzazioni in cui è difficile distinguere tra precise sollecitazioni derivate da necessità produttive e filantropia dei loro promotori.

Le «opere sociali» e le «provvidenze» in cui è più evidente lo spirito filantropico erano quelle che interessavano le comunità di appartenenza e le istituzioni educative e assistenziali locali. Gli industriali ricoprivano in questi enti le cariche amministrative e politiche di maggior rilievo, che comportavano a loro volta l'ingresso nella gestione delle Opere pie e delle Congregazioni di carità. Ma la spinta filantropica fu autentica e considerevole. In Veneto, l'ascesa economica di Silvestro Camerini si accompagnò a donazioni che servirono a realizzare l'asilo infantile, l'ospedale, a sostenere congregazioni di carità, conventi, chiese e innumerevoli iniziative a favore dei bisognosi e dei poveri⁴⁰. In Lombardia, i cotonieri diedero un sostegno finanziario fattivo e continuo alla fondazione o all'ampliamento di ospedali, asili d'infanzia, scuole elementari e professionali, che sorsero nel tessuto regionale, oltre a contribuire in genere alle varie opere di beneficenza e assistenziali con cospicue elargizioni.

³⁶ V. Castronovo, *L'industria cotoniera in Piemonte nel secolo XIX*, Torino, Ilte, 1965, p. 118.

³⁷ A. Errera, *Storia e statistica delle industrie venete e accenni al loro avvenire*, Venezia, 1870, p. 463.

³⁸ Castronovo, *L'industria cotoniera in Piemonte nel secolo XIX*, cit., p. 127.

³⁹ V. Castronovo, *L'industria laniera in Piemonte nel secolo XIX*, Torino, Ilte, 1964, p. 610; Merli, *Proletariato di fabbrica e capitalismo industriale*, cit., p. 360.

⁴⁰ D. Celetti, *Le opere sociali nel Veneto tra Otto e Novecento*, in Trezzi e Varini (a cura di), *Comunità di lavoro*, cit., p. 32.

Quest'azione s'inseriva in una ben precisa temperie culturale che percorse l'Ottocento e che aveva nell'educazione popolare uno dei suoi temi centrali. Dopo l'unificazione, l'obbligo, nel contempo morale e sociale, di rientrare nella schiera dei benefattori che prendono parte al rinnovamento dell'Italia unificata appare ulteriormente rafforzato⁴¹. Oltre all'influenza di una mentalità che considerava un dovere la beneficenza nei confronti dei poveri, non fu assente il concreto desiderio di elevare o consolidare la propria immagine e la reputazione sociale⁴². Tra gli uomini d'affari di maggior successo fu anche un modo per garantirsi un titolo nobiliare, che legittimava l'ascesa economica della famiglia anche dal punto di vista del riconoscimento sociale. È il caso, ad esempio, di industriali come Francesco Antonio Turati ed Eugenio Cantoni, che non mancano di elencare le loro opere filantropiche allo scopo di diventare, rispettivamente, conte e barone⁴³.

Le donazioni dei cotonieri si dirigevano in primo luogo verso le strutture sanitarie e gli ospedali, che furono ampliati o creati *ex novo* nel distretto industriale situato tra Gallarate, Busto Arsizio e Legnano⁴⁴. Il nosocomio di Busto, inaugurato

⁴¹ L.E. Rossi, *Milano benefica e previdente: cenni storici e statistici sulle istituzioni di beneficenza e di previdenza*, Milano, Tip. F. Marcolli, 1906. Sul tema si vedano i saggi contenuti nel volume di M. Bona Castellotti, E. Bressan, C. Fornasieri e P. Vismara (a cura di), *Cultura, religione e trasformazione sociale. Milano e la Lombardia dalle riforme all'unità*, Milano, Franco Angeli, 2001, e i riferimenti bibliografici ivi contenuti.

⁴² Le più cospicue elargizioni davano luogo alla raffigurazione dell'effigie del benefattore in dipinti o in busti, collocati negli asili, orfanotrofi, padiglioni di cura, ed esposti in occasione di celebrazioni e feste religiose (notevole la Quadreria dell'Ospedale Maggiore di Milano).

⁴³ G.C. Jocteau, *Nobili e nobiltà nell'Italia unita*, Roma-Bari, Laterza, 1997, pp. 55-60. Mentre Alessandro Rossi si muoverà per evitare «una simile sventura» (L. Avagliano, *Alessandro Rossi e le origini dell'Italia industriale*, Napoli, ESI, 1970, p. 368), lo otterranno tra gli altri Paolo Mazzonis (1880), Giovanni Rossi (1900), Ettore Ponti (1906), si veda M. Doria, *Gli imprenditori tra vincoli strutturali e nuove opportunità*, in Amatori, Bigazzi, Giannetti e Segreto, *Storia d'Italia*, Annali 15, *L'industria*, cit., p. 645.

⁴⁴ Per le elargizioni della più ricca famiglia imprenditoriale lombarda dell'epoca, i Ponti, si veda la scheda di S. Rivolta in *Accoppiamenti giu-*

nel 1853, dopo un lungo periodo di progettazione, nel 1878 potrà assistere fino a quasi 500 pazienti al giorno, fornendo le proprie cure per 8.100 giornate. Il suo patrimonio netto ammontava a quest'ultima data a oltre 500.000 lire⁴⁵ ed ebbe un successo tale che, di fronte all'accrescersi della domanda di cure, divenne necessario il suo ampliamento fino a decidere di realizzare un nuovo complesso che, grazie al concorso della Cassa di risparmio, verrà infine ultimato nel 1915⁴⁶. Naturalmente, nella Quadreria storica dei benefattori figuravano i maggiori industriali locali, in gran parte cotonieri: i Candiani, i Crespi, i Dell'Acqua, i Tosi, Carlo Ottolini, Teresa e Giuseppe Lualdi⁴⁷. Non diversamente, il nuovo Ospedale di Legnano sarà costruito grazie al contributo piuttosto cospicuo degli imprenditori – tra i quali Eugenio Cantoni, Franco Tosi, Ernesto De Angeli – ai quali saranno intitolati diversi reparti⁴⁸. Anche Andrea Ponti, il più ricco imprenditore della Lombardia ottocentesca, non si limitò a costruire case operaie, asili, mense e spacci nei pressi dei suoi stabilimenti, ma concorse alla realizzazione di diverse opere sociali e istituzioni nella sua Gallarate – l'ospedale, l'asilo infantile Ponti, la scuola tecnica, la chiesa di Santa Maria, il teatro, il casino sociale, la nascita della Società operaia di mutuo soccorso – versando somme superiori a un milione di lire. A Milano fondò, presso l'Ospedale Maggiore, l'istituto antirabbico, l'istituto oftalmico e quello di pneumoterapia, oltre a sostenere numerose Società di

diziosi. Industria, arte e moda in Lombardia. 1830-1945, Milano-Varese, Silvana Editoriale, p. 226.

⁴⁵ *Cronaca della Beneficenza. La Congregazione di Carità di Busto Arsizio (Provincia di Milano)*, in «Rivista della beneficenza pubblica e degli Istituti di previdenza», 7, 3, marzo 1879.

⁴⁶ Particolarmente rilevante fu il contributo della famiglia Candiani di Busto Arsizio, si veda il sito: <http://www.lombardiabeniculturali.it/archivi/complessi-archivistici/MIBA00AB0F/>.

⁴⁷ G. Pacciarotti (a cura di), *Un volto, una storia. La Quadreria dei benefattori dell'Ospedale di Busto Arsizio*, Busto Arsizio, Azienda ospedaliera Ospedale di circolo di Busto Arsizio, 2007.

⁴⁸ *Il nuovo Ospedale civile di Legnano (Relazione Cuttica)*, in «Il Politecnico. Giornale dell'ingegnere architetto civile ed industriale», 34, febbraio 1904.

mutuo soccorso⁴⁹. Non meno attivi nella beneficenza erano i Visconti di Modrone, che s'inseriranno nell'industria del cotone dagli anni Sessanta⁵⁰.

Riassumendo, appare evidente che per gli industriali tessili l'impresa e la beneficenza erano due cose ben distinte⁵¹. Sembra anacronistico parlare di un «welfare aziendale» nell'Italia preunitaria, se non in casi molto limitati. Considerando il lavoro delle fanciulle e dei fanciulli, gli orari, le misere retribuzioni, la mancanza di tutele previdenziali e di sicurezza, il termine «welfare» appare improprio. Ciò non significa che mancassero iniziative e investimenti che miglioravano la condizione del lavoratore; ma esse, all'interno della fabbrica, erano sempre ridotte al minimo indispensabile. D'altra parte, poiché l'offerta di manodopera superava la domanda, allora la stabilizzazione della forza lavoro non era una necessità assoluta. L'imprenditore offriva un tetto e un alloggio, o almeno un dormitorio, una minestra e, se necessario, istituzioni elementari. Sono facilmente riconoscibili coloro che erano mossi da uno spirito filantropico più sincero: uomini come i Ponti, i Gavazzi, i Sella, i Rossi, i Ginori, i De Larderel, non a caso gli imprenditori di maggior successo, quelli che accumularono ricchezze enormi. Ma erano eccezioni. Sino all'unificazione, le opere «sociali» degli imprenditori furono quelle strettamente necessarie o funzionali all'organizzazione produttiva. L'imprenditore si legittimava socialmente con le donazioni e la beneficenza (che in alcuni casi raggiunsero importi di notevole entità).

⁴⁹ S.A. Conca Messina, *Ponti Andrea*, in *Dizionario biografico degli italiani*, Roma, Treccani, 2015, vol. 84.

⁵⁰ L. Trezzi, *Le opere sociali del Cotonificio Visconti di Modrone di Vaprio d'Adda*, in G. Fumi (a cura di), *I Visconti di Modrone. Nobiltà e modernità a Milano (secoli XIX-XX)*, Milano, Vita e Pensiero, 2014.

⁵¹ E continuerà a essere così, si veda l'episodio riportato in Trezzi, *Le opere sociali del Cotonificio Visconti di Modrone*, cit., p. 191 e il caso degli imprenditori pugliesi in E. Ritrovato, *L'impegno sociale degli industriali tessili pugliesi tra Otto e Novecento*, in Trezzi e Varini (a cura di), *Comunità di lavoro*, cit., pp. 107 ss.

3. *Dopo l'Unità: industrie, questione sociale, questione operaia*

Nonostante la fondazione di fabbriche di filati (seta, cotone e lana, localizzate in prevalenza nelle regioni settentrionali) e poche altre esperienze industriali, attorno al 1861 l'economia italiana era fondamentalmente agraria. Su 21,8 milioni di residenti, gli addetti alle attività industriali caratterizzate dal sistema di fabbrica, in maggioranza donne, avrebbero superato di poco i tre milioni⁵². È pur vero che anche in altri paesi europei lo sviluppo industriale non aveva ancora le caratteristiche che assumerà dagli anni Settanta e Ottanta in avanti con un processo più accelerato di meccanizzazione, accentramento, spostamento deciso verso l'industria pesante. Ma l'industrializzazione dell'Italia fece pochi progressi nel primo decennio unitario, sicché al momento della presa di Roma il mercato interno continuava a dipendere ampiamente dall'estero in quasi tutti i grandi rami dell'industria.

Nel nostro paese tre serie di ragioni minacciarono la fragilissima, e fortemente localizzata, industria manifatturiera e in particolare quella tessile. Innanzitutto la carenza di infrastrutture (ferrovie, porti, uffici postali), un mercato nazionale non integrato, l'ascesa straordinaria delle imposte (quelle dirette passarono, ad esempio, da 175 a 500 milioni) necessarie all'edificazione del nuovo Stato (istruzione, forze armate ecc.). Questi problemi erano aggravati, secondo gli industriali dell'epoca, da una politica doganale che facilitò la penetrazione dei beni manifatturieri esteri. Anche se non immediatamente visibili, i frutti degli investimenti infrastrutturali si raccoglieranno, ma solo nei decenni successivi. In secondo luogo, i capitali disponibili erano poco attratti dalle nuove imprese industriali, perché gli acquisti di terre e i titoli di Stato offrivano impieghi alternativi e spesso più remunerativi, oltre che meno rischiosi. Inoltre, l'arretratezza dell'industria meccanica implicava costi di erezione di uno stabilimento superiori del 30-40% rispetto

⁵² V. Ellena, *La statistica di alcune industrie*, in «Annali di statistica», s. 2, 13, 1880. Si trattava, però, di una rilevazione incompleta.

all'estero, in primo luogo per il fatto che tutti i macchinari erano necessariamente d'importazione. A ciò si aggiungeva un elemento ancora più importante: la scarsa preparazione tecnica e professionale degli operai necessari alle operazioni più specializzate, dei capi officina o capi reparto, dei direttori; per questo essi erano ancora in buona parte di provenienza estera. Terzo, ma non ultimo, gli industriali dei due maggiori comparti industriali – setificio e cotonificio – dovettero fronteggiare la pebrina e la *cotton famine*, conseguenza della guerra civile americana.

Nell'industria del cotone, i 480.000 fusi meccanici di filatura del 1860-62 non avrebbero superato i 500.000 nel 1870. Nei primi anni del nuovo regno, il regime doganale liberista favorì – in modo abbastanza improvviso – la concorrenza inglese (che penetrò soprattutto nei mercati dell'Italia meridionale), pur aumentando il consumo dei filati più grossolani in cui si era raggiunto un certo grado di perfezionamento. Mentre le fabbriche lombarde rinunciarono, fino al 1866, al mercato veneto (conquistato nell'età della Restaurazione)⁵³, l'inizio della guerra civile americana fece impennare il prezzo del cotone greggio, precipitare l'importazione (dai 150.000 quintali del 1860 ai 40.000 del 1865)⁵⁴ e sprofondare l'industria cotoniera nazionale in una grave crisi (opifici e manifatture lavoravano poche ore a settimana) da cui si risollevò solo a partire dal 1866, ma senza conoscere nel complesso significativi progressi nel corso del primo decennio unitario. Ciò nonostante, il cotonificio italiano riuscì a resistere: intorno al 1868, erano attive 200 filature, con 1.600 macchine, 450.000 fusi, 10.000 operai, e un valore del cotone filato pari a 35 milioni; la tessitura avrebbe raggiunto 80 milioni, con 86.000 telai, in gran parte manuali, che impiegavano circa 100.000 operai⁵⁵.

⁵³ Conca Messina, *Cotone e imprese*, cit., pp. 81-92.

⁵⁴ Si veda il grafico sull'andamento dell'importazione di cotone greggio in Italia dal 1860 al 1896 in Romano, *L'industria cotoniera lombarda dall'unità al 1914*, cit., p. 56, fig. I.

⁵⁵ E. Corbino, *Annali dell'economia italiana, 1861-1870*, Città di Castello, 1931, vol. I, p. 93.

L'industria serica, la principale fonte della ricchezza industriale italiana, rischiò di essere annientata dalla pebrina, la malattia del baco che ancora nel 1865 era causa di un calo dei raccolti del 50% rispetto a dieci anni prima⁵⁶. Negli altri paesi europei una gran parte dei sericoltori abbandonò il campo, riconvertendo l'economia⁵⁷. Al contrario, in Italia, il radicamento e il peso della seta nella vita economica era talmente forte che si mobilitarono proprietari e imprenditori per sostituire – con successo – il seme indigeno⁵⁸. Il superamento, attorno al 1870, della malattia, fu accompagnato da una profonda trasformazione strutturale che consolidò il primato mondiale dell'Italia nell'organizzazione produttiva e nella qualità dei prodotti. In particolare, soprattutto in Lombardia, si accrebbe il carattere industriale della lavorazione, dato che oramai i quattro quinti delle esportazioni erano sete ritorte. Alla crisi fece seguito una maggiore concentrazione, l'allungamento delle giornate di lavoro annue, una crescita dimensionale e una serie d'innovazioni che resero ancora più «industriale» la struttura produttiva⁵⁹. Nei trent'anni successivi all'unificazione, l'Italia raccolse oltre il 70% dei bozzoli europei; tra il 1868 e il 1902, secondo le stime di Giovanni Federico, la partecipazione italiana al commercio mondiale di seta rappresentava in valore una quota compresa, all'incirca, tra il 40 e il 50%. Per dare un'idea del grande peso di quest'industria basterà segnalare che tra il 1863 e

⁵⁶ P. Pinchetti, *L'industria della seta sul finire del secolo XIX. Statistiche e note*, Como, Cairolì, 1894, p. 14. Si veda anche G. Federico, *Il filo d'oro. L'industria mondiale della seta dalla restaurazione alla grande crisi*, Venezia, Marsilio, 1994.

⁵⁷ Pinchetti, *L'industria della seta sul finire del secolo XIX*, cit., pp. 28 ss.

⁵⁸ Si veda in Comitato dell'inchiesta industriale, *Atti del Comitato dell'inchiesta industriale (1870-1874)*, Bologna, Analisi, 1984-1987, le deposizioni scritte di Bozzotti e degli altri industriali milanesi riguardo alla trattura e torcitura; inoltre: Pinchetti, *L'industria della seta sul finire del secolo XIX*, cit.; C. Zanier, *Alla ricerca del seme perduto*, Milano, Franco Angeli, 1993; Federico, *Il filo d'oro*, cit.

⁵⁹ S.A. Conca Messina, *Reti e strategie nel setificio: la famiglia-impresa Gneccchi Ruscone (1773-1900)*, in F. Amatori e A. Colli (a cura di), *Imprenditorialità e sviluppo economico. Il caso italiano (secc. XIII-XX)*, Milano, Egea, 2009, pp. 1209-1249.

il 1910 la percentuale dei prodotti serici sulle esportazioni totali italiane fu mediamente superiore al 30%⁶⁰. La produzione totale di seta ritorta nel 1868 era stimata in circa 200 milioni, secondo Corbino⁶¹. La concentrazione regionale dell'industria italiana della seta era molto spinta, poiché nel primo trentennio unitario la Lombardia ospitava dal 53 al 59% delle tratture a vapore e quasi il 79% delle torciture della penisola⁶².

Nell'industria della lana, le nostre fabbriche erano poche, ma possedevano già macchinari avanzati acquistati, come si è detto, tutti all'estero; esse mancavano però di ingegneri e tecnici nazionali. All'epoca dell'unificazione l'industria laniera (localizzata soprattutto in Piemonte, Veneto, Napoletano e in Toscana, oltre a qualche nucleo in Lombardia e altrove) probabilmente bastava alla massima parte del consumo interno, ma la situazione non era identica per le varie branche. Mentre nell'industria delle lane cardate il filato era di buon livello qualitativo, mancavano invece i grandi stabilimenti adatti a tutte le lavorazioni, in particolare alla lavorazione della lana pettinata. Come nelle altre industrie, la forza motrice adoperata era prevalentemente idraulica, ma negli ultimi anni si notava una tendenza ad aumentare le macchine a vapore. Anche grazie allo stimolo delle notevoli ordinazioni fatte dallo Stato per le esigenze militari, verso la fine del decennio, secondo Alessandro Rossi, il valore totale della produzione dell'industria laniera italiana superava i 74 milioni di lire⁶³. Tra il 1861 e il 1877 la crescita media avrebbe raggiunto il 3% annuo⁶⁴.

⁶⁰ Pinchetti, *L'industria della seta sul finire del secolo XIX*, cit., p. 7; Federico, *Il filo d'oro*, cit., si veda l'appendice statistica.

⁶¹ Corbino, *Annali dell'economia italiana, 1861-1870*, cit.

⁶² Federico, *Il filo d'oro*, cit., pp. 508-509, tab. LII; secondo G. Benvenuti, L.F. Bolaffio e A. Gramola, *Annuario dell'industria e degli industriali di Milano*, Milano, Verrì, 1890, p. 342, la Lombardia ospitava i 5/6 dei fusi di torcitura di tutta Italia. Per un'analisi di questa trasformazione si veda Conca Messina, *Reti e strategie nel setificio*, cit.

⁶³ Corbino, *Annali dell'economia italiana, 1861-1870*, cit.

⁶⁴ S. Fenoaltea, *The Growth of Italy's Wool Industry, 1861-1913: A Statistical Reconstruction*, in «Rivista di storia economica», 2, 2000, pp. 119-146.

La limitatezza dell'industria e l'assetto agricolo-commerciale dell'economia italiana era comunque evidente, ma il problema della crescita industriale cominciò a imporsi al dibattito economico e politico solo dopo l'inchiesta industriale degli anni 1870-74. Ancora attorno al 1870, risultavano prevalenti i settori tessili, organizzati secondo un'integrazione tra stabilimenti meccanizzati di filatura e protoindustria rurale e, in generale, il sistema di fabbrica vero e proprio aveva un peso complessivamente modesto. I tipi prevalenti degli imprenditori erano ancora mercanti-industriali che guidavano ditte in cui il capitale fisso rappresentava una quota minoritaria del capitale dell'impresa. All'epoca dell'inchiesta industriale⁶⁵, probabilmente solo un nucleo ristretto di «capitani d'industria» come i Rossi, i Cantoni e altri appaiono più consapevoli delle implicazioni economiche e sociali dello sviluppo industriale e più attenti al fatto che la formazione e l'impiego della forza lavoro rappresentano un problema centrale al quale si dovranno dedicare attenzione ed energie⁶⁶.

Guido Baglioni ha efficacemente sintetizzato la rappresentazione dei lavoratori italiani che emerge dalle deposizioni degli industriali tessili nel corso dell'inchiesta. A questa data sembra che sia cambiato poco rispetto all'epoca preunitaria: nell'industria del cotone un terzo delle maestranze è costituito da donne, un terzo da ragazzi sotto i 14 anni, un terzo da uomini; nel setificio le donne e le ragazze giovani, talvolta «forestiere» a cui si forniscono un letto nei dormitori, riscaldamento, cibo ecc., rappresentano la quasi totalità. L'orario raggiunge 14 ore al giorno d'estate e i salari sono molto bassi (possibili solo grazie al fatto che il lavoro degli operai si integra spesso con l'agricoltura); ma secondo gli industriali è uno dei pochi vantaggi competitivi, dato che all'estero ai maggiori compensi corrisponde una produttività

⁶⁵ Comitato dell'inchiesta industriale, *Atti del Comitato dell'inchiesta industriale (1870-1874)*, cit. Vedi anche R. Romano (a cura di), *Borghesia industriale in ascesa. Gli imprenditori tessili nella Inchiesta industriale del 1870-74*, Milano, Franco Angeli, 1977.

⁶⁶ Baglioni, *L'ideologia della borghesia industriale nell'Italia liberale*, cit.

per lavoratore molto superiore⁶⁷. Mentre nei settori formati da manodopera quasi interamente maschile, con la forte presenza di una componente artigianale e di mestiere, il giudizio sugli operai è abbastanza positivo, nei comparti tessili il carattere mobile e fluttuante della manodopera, la presenza irregolare (che in realtà interessa tutti i settori), la mancanza di attaccamento al lavoro industriale, l'ignoranza diffusa e l'impreparazione professionale sono continuamente sottolineati nelle deposizioni. Le maestranze sono formate all'interno degli stabilimenti o attraverso scuole serali o estive, mentre le provvidenze sociali come asili e case o iniziative simili sembrano piuttosto sporadiche. E siccome i pochi scioperi sono attribuiti a «visionari», si può dire che nel complesso gli industriali tessili non si sentono certo investiti da una questione sociale e non vedono in essa pericoli futuri per i loro affari e le loro imprese⁶⁸. In breve, ancora nel 1870-74, non sembrano prevedere cosa li aspetta di lì a poco: l'avvio di una crescente conflittualità, l'esplosione della «questione sociale», la necessità di organizzarsi in forma associativa, l'assunzione di crescenti responsabilità sul piano politico in quanto classe dirigente⁶⁹.

Presso l'opinione pubblica prevaleva una certa perplessità sull'esistenza, in Italia, di una vera e propria questione sociale; si pensava che da noi essa non avrebbe avuto le caratteristiche drammatiche che si erano già manifestate oltralpe⁷⁰. I problemi della sicurezza e della tutela del lavoro erano affrontati quasi esclusivamente attraverso le due istituzioni che rappresentavano i pilastri del sistema assistenziale italiano: le Opere pie e le Società di mutuo soccorso⁷¹. Queste ultime erano inizialmente poche – appena

⁶⁷ *Ibidem*, p. 209.

⁶⁸ *Ibidem*, p. 212.

⁶⁹ *Ibidem*, pp. 230-231.

⁷⁰ R. De Mattei, *Le prime discussioni in Italia sull'esistenza e sull'essenza di una «questione sociale»*, in L. De Rosa (a cura di), *Ricerche storiche ed economiche in memoria di Corrado Barbagallo*, Napoli, ESI, pp. 103-119.

⁷¹ G. Silei (a cura di), *Lo stato sociale in Italia: storia e documenti*, vol. I, *Dall'unità al fascismo (1861-1943)*, Manduria, P. Lacaita, 2003, p. 27; P. Battilani, *I protagonisti dello stato sociale*, in V. Zamagni (a cura

443 nel 1862 – ma si moltiplicarono nel decennio successivo, superando i 2.000 organismi nel 1878, quasi 5.000 nel 1885, 6.722 nel 1894⁷². Nei primi anni Settanta risultavano diffuse soprattutto in Lombardia (dove si concentrava il maggior capitale raccolto), in Piemonte, Veneto, Toscana ed Emilia, ben radicate in Liguria ma estese anche nelle Marche e nelle aree centromeridionali⁷³. Il desiderio di evitare la loro sindacalizzazione e politicizzazione porterà lo Stato, nel 1886, a disciplinarne la materia, circoscrivendo la loro unica finalità al soccorso dei soci. Pur rimanendo associazioni riservate in larga misura agli uomini, nella maggior parte dei casi rivolte agli operai più qualificati, esse registrarono una notevole crescita dei soci iscritti, raggiungendo 730.000 aderenti nel 1885, 936.000 nel 1894⁷⁴. Gli imprenditori diedero un sostegno concreto a queste istituzioni, promuovendole essi stessi e fornendo loro cospicue sovvenzioni, possibilmente mantenendole all'interno della realtà aziendale.

Le spese sociali delle Società di mutuo soccorso, comunque, non erano paragonabili a quelle delle Opere pie, che fornivano prestazioni assistenziali per un ammontare di 50-60 milioni annui negli anni Settanta, 83 milioni nel 1900⁷⁵. Sorte e finanziate da donazioni e lasciti di benefattori privati, prevalentemente concentrate nelle regioni centrosettentrionali, erogavano servizi ai bisognosi in campo sanitario, assistenziale, educativo e di avviamento

di), *Povertà e innovazioni istituzionali in Italia dal Medioevo ad oggi*, Bologna, Il Mulino, 2000. Si veda anche A. Cherubini, *Beneficenza e solidarietà. Assistenza pubblica e mutualismo operaio 1860-1900*, Milano, Franco Angeli, 1991.

⁷² MAIC, *Le società di mutuo soccorso in Italia al 31 dicembre 1904 (Studio statistico)*, Roma, Berterio, 1906, p. 13.

⁷³ *Cronaca degli Istituti di Previdenza. Le Società di Mutuo Soccorso in Italia*, in «Rivista della beneficenza pubblica e degli Istituti di previdenza», 3, 7, luglio 1875; *Cronaca degli Istituti di Previdenza. La Statistica delle Società di Mutuo Soccorso in Italia*, *ibidem*, 8, 11, novembre 1880; A. Ravà, *La Statistica delle Società di Mutuo Soccorso in Italia*, *ibidem*, 9, 3, marzo 1881.

⁷⁴ Silei (a cura di), *Lo stato sociale in Italia*, cit., p. 64.

⁷⁵ Battilani, *I protagonisti dello stato sociale*, cit., p. 645.

al lavoro⁷⁶. Affiancandosi alla tradizionale componente nobiliare, gli industriali – che già ricoprivano cariche politiche e amministrative come sindaci o consiglieri comunali nelle comunità di origine e nei consigli comunali di residenza – avranno crescenti ruoli di responsabilità in questi organismi. Le testimonianze di elargizioni, legati, lasciti a favore di istituzioni di assistenza e beneficenza sono innumerevoli, e si rintracciano nei testamenti, nelle pratiche di successione, negli articoli di giornale, negli statuti o nelle storie dei singoli istituti, che raccolgono i nomi dei propri benefattori⁷⁷. I maggiori industriali e gli uomini d'affari più in vista riversarono nelle istituzioni di carità un cospicuo ammontare in denaro. Nel 1861, complessivamente, il patrimonio lordo delle Opere pie è stato calcolato in oltre un miliardo di lire, raddoppiato nel 1890⁷⁸. I lasciti e le elargizioni private si concentravano per numero e importo in Lombardia (oltre cinque milioni) e Piemonte (quasi tre milioni) ed erano destinati per la maggior parte a collegi, orfanotrofi, ospedali, asili infantili, agli istituti per i ciechi e alle congregazioni di carità⁷⁹. Spesso le provvidenze promosse dagli imprenditori erano di matrice cattolica e si intrecciavano con l'azione sociale

⁷⁶ Silei (a cura di), *Lo stato sociale in Italia*, cit., pp. 29 ss.

⁷⁷ Tra i resoconti dettagliati comparsi sulla stampa si veda ad esempio, per l'epoca preunitaria, oltre ai numerosi atti testamentari, il *Prospetto dei legati e donazioni di beneficenza la cui accettazione viene autorizzata dalla Congregazione Provinciale di Milano nel primo semestre dell'anno solare 1848*, in «Il 22 Marzo», 4, allegato 7, luglio 1848. Per il periodo postunitario si veda *Opere Pie. Lasciti e donazioni di beneficenza avvenuti dal 1° gennaio 1882 al 30 giugno 1883* e *Opere Pie. Lasciti e donazioni di beneficenza avvenuti durante il primo semestre 1883*, entrambi in «Gazzetta Ufficiale del Regno d'Italia», 10 novembre 1883; *Cronaca della Beneficenza. I lasciti e le donazioni a favore delle Opere Pie verificatisi nel primo semestre 1884 in Italia*, in «Rivista della beneficenza pubblica e delle Istituzioni di previdenza», 12, 10, ottobre 1884.

⁷⁸ MAIC, *Annuario Statistico Italiano. Anno 1886*, Roma, Tipografia Botta, 1887, pp. CCXXII; Silei, *Lo stato sociale in Italia*, cit., p. 44.

⁷⁹ *Opere Pie*, in «Gazzetta Ufficiale del Regno d'Italia», 10 novembre 1883. Per un quadro completo del numero e della varietà delle istituzioni di beneficenza a Milano al principio del Novecento, si veda Rossi, *Milano benefica e previdente*, cit.

della Chiesa, delle parrocchie e degli enti ecclesiastici che operavano a livello locale.

Nel loro insieme queste opere, distribuite in modo capillare sul territorio, rappresentavano un pilastro del sistema di welfare collettivo, ma nello stesso tempo costituivano una eredità che implicava un modo peculiare di affrontare la questione sociale, nel quale la beneficenza del ricco veniva scambiata con la deferenza del povero, consolidando e perpetuando i tradizionali equilibri sociali. Purtuttavia fu fornito un aiuto concreto e fattivo a molti bisognosi⁸⁰. Si trattava di un retaggio così solido da influire sul modello italiano di welfare state, definito dagli studiosi come «particolaristico-clientelare», in contrapposizione a quello tedesco: tra i due casi, alla fine dell'Ottocento, sussisterebbero profonde distanze non riconducibili soltanto a diversità economico-sociali e politiche – dalla debolezza del movimento operaio al ritardo del processo di industrializzazione, fino alla pratica trasformistica dei governi – ma piuttosto al continuo agire di «una *path dependence* privatistica che incanala il processo legislativo lungo i binari del particolarismo volontario anziché della condivisione del rischio»⁸¹.

Secondo Giovanni Gozzini, la pressione esercitata dai liberali moderati come Luzzatti, Minghetti, Berti, preoccupati di ammortizzare le tensioni sociali attraverso il ruolo attivo e moderatore dello Stato, portò sì all'emanazione di una serie di provvedimenti sul lavoro e la previdenza sociale, ma dall'altro lato le resistenze di imprenditori e parlamen-

⁸⁰ Si veda P. Battilani, *I protagonisti dello stato sociale*, cit.; G. Procacci, *Le politiche di intervento sociale in Italia tra fine Ottocento e prima guerra mondiale. Alcune osservazioni comparative*, in «Economia & Lavoro», 1, 2008, pp. 17-43; G. Ritter, *Storia dello Stato sociale* (con un cap. finale sull'Italia e lo Stato sociale di L. Gaeta e A. Viscomi), Roma-Bari, Laterza, 2011; A. Vittoria, *Il welfare oltre lo Stato. Profili di storia dello stato sociale in Italia, tra istituzioni e democrazia*, Torino, Giappichelli, 2012.

⁸¹ G. Gozzini, *Le politiche di welfare per l'industria*, in Amatori, Bigazzi, Giannetti e Segreto, *Storia d'Italia*, Annali 15, *L'industria*, cit., p. 1181. Nei primi due decenni unitari furono minimi gli interventi legislativi, si veda A. Cabrini, *La legislazione sociale (1859-1913)*, Roma, Bontempelli, 1914, in particolare le pp. 19 e 28.

tari condussero infine a una legislazione in cui il ricorso alla sicurezza sociale veniva a definirsi come scelta privata, volontaria e facoltativa, in un quadro che si riconfermava di tipo paternalistico. Si giunse così, molto tardivamente, alla legge sul lavoro dei fanciulli (agosto 1886) in cui si fissavano alcuni limiti al suo impiego, ponendo a 9 anni e otto ore al giorno il limite minimo da rispettare per l'assunzione e quello massimo per l'impiego. Tuttavia, l'applicazione della legge si potrà avvalere di un numero esiguo di ispettori regionali, consentendo di fatto la sua elusione. L'iniziativa di previdenza poi, portata avanti con l'istituzione della Cassa nazionale di assicurazioni per gli infortuni sul lavoro (1883), avrà vita stentata. Solo nel 1898 lo Stato emanerà una legge sull'assicurazione obbligatoria contro gli infortuni sul lavoro, ma lascerà libera la scelta di iscriversi alla Cassa nazionale o alle società private di assicurazione. Dello stesso anno è l'istituzione della Cassa nazionale per l'assicurazione volontaria contro la vecchiaia (avviata dopo alcuni anni), i cui consigli di amministrazione vedono la prevalenza di nobili e in cui la quota annua di sottoscrizione appare accessibile solo agli operai più qualificati e concentrati nelle grandi imprese dell'Italia settentrionale⁸². Nell'attività legislativa lo Stato italiano assunse, insomma, il ruolo circoscritto di sola «cornice istituzionale residuale e facilitante»⁸³, mentre rimase prioritaria la libera iniziativa dei privati, la sensibilità e la sollecitudine dei singoli, lo spontaneo dispiegarsi del loro impulso filantropico.

Gli industriali italiani erano allora assillati da altre preoccupazioni, che ritenevano ben più rilevanti per la sopravvivenza e l'espansione dell'industria. Oltre alla politica doganale e al problema dei costi dei trasporti ferroviari, nel corso degli anni Settanta furono costantemente impegnati ad affrontare due questioni che risulteranno decisive nella scelta di procedere sulla strada del «paternalismo organico» (per

⁸² Gozzini, *Le politiche di welfare per l'industria*, cit., p. 1184.

⁸³ *Ibidem*, p. 1181. Si veda anche Id., *Povertà e Stato sociale: una proposta interpretativa in chiave di path dependence*, in Zamagni, *Povertà e innovazioni istituzionali in Italia*, cit.

chi poteva permetterselo): la crescita continua degli scioperi operai e la qualità, «fedeltà» e stabilità della manodopera.

Le crisi violente causate dall'antagonismo fra il capitale e il lavoro, che già suscitavano diffuse tensioni all'estero, non si erano ancora verificate in Italia, principalmente per la mancanza di grandi agglomerazioni industriali. Ma, man mano che l'apparato industriale si trasformava e gli operai sperimentavano nuove forme di organizzazione autonoma, le «perturbazioni» dell'industria divennero più frequenti e prolungate. A fronte di una media annua di 15 scioperi negli anni '60, nonostante il loro carattere illegale e le condanne si ebbero 26 scioperi nel 1871, 64 nel '72, 103 nel '73, 94 nel '74, tra 55 e 62 all'anno tra il 1875 e il 1877. La gran parte era generata da rivendicazioni salariali e di orario; le maggiori apprensioni, però, derivavano dalla loro durata: mentre fino al 1869 raramente superarono la settimana, dopo si prolungarono e qualcuno durò oltre un mese. Nel 1872, a Milano e Torino, coinvolsero operai di industrie diverse e nel 1873 e 1874 si moltiplicarono anche a causa del caro-viveri derivato dalla crisi⁸⁴. Gli scioperi che negli anni 1864, 1870, 1873, 1874 e 1875 interessarono in modo diffuso il Biellese ebbero un significato particolare, poiché denunciavano e combattevano proprio la trasformazione industriale che era in corso⁸⁵. Gli operai, che erano abituati a tessere a casa loro, aiutati dall'intera famiglia – intensificando il lavoro in alcuni giorni e periodi, ma godendo di «ozi domenicali e lunediani» – si ribellavano alla disciplina ferrea della fabbrica, con la sua apertura e chiusura a ore fisse, col suo monotono lavoro di tutta la settimana⁸⁶. D'altra parte gli industriali male giudicavano la potenzialità di produzione degli operai con il nuovo telaio meccanico, e da ciò derivarono contrasti sulla durata giornaliera e sulla disciplina interna. Questi aspetti,

⁸⁴ Si veda C. Vallauri, *Scioperi e conflitti sociali nell'Italia liberale: la relazione finale della Commissione ministeriale d'inchiesta sugli scioperi (1878)*, Roma, Edizioni Lavoro, 2000.

⁸⁵ F. Ramella, *Terra e telai. Sistemi di parentela e manifattura nel Biellese dell'Ottocento*, Torino, Einaudi, 1984.

⁸⁶ *Ibidem*.

ovviamente, sono di grande rilievo per comprendere le scelte «paternalistiche» di molti imprenditori.

Lo sviluppo dell'industria, l'organizzazione operaia, le fluttuazioni economiche avrebbero accresciuto la conflittualità anche negli anni successivi. Secondo gli estensori della statistica del 1892, la maggioranza degli scioperi censiti – verificatisi prevalentemente in Lombardia e Piemonte e nelle industrie con maggiori agglomerazioni, cioè tessili, minerarie, metallurgiche e meccaniche, e nelle costruzioni ferroviarie ed edilizie – avranno un successo pieno o un esito parzialmente favorevole agli operai (600 su 1.075). Lo scontro sociale si fece particolarmente acuto dalla fine degli anni Ottanta: nel 1888 scioperarono 5.000 tessitori di Como e oltre 9.000 «fornaciai» di Roma; nel 1891 2.000 operai meccanici a Milano scioperarono per 14 giorni minacciando di trasformare lo scontro in sciopero generale delle industrie della città; nello stesso anno i tessitori e le tessitrici di Como si fermarono per una quindicina di giorni. Più della metà degli scioperi durarono qualche giorno, o 3 al più; un quarto circa da 4 a 10 giorni, più di un quinto si protrasse oltre 10 giorni, come i tessitori del Biellese che nel 1889 non ripresero il lavoro prima di 2 mesi⁸⁷.

Per molti osservatori – soprattutto per coloro che avevano creduto nella cooperazione e nella possibilità dell'armonia tra capitale e lavoro⁸⁸ – fu un duro colpo. Gli altri, che si erano mostrati poco persuasi dell'esistenza, in Italia, di una «questione sociale»⁸⁹, dovettero rendersi conto che non si trattava semplicemente di una questione d'ordine pubblico, ma di una nuova realtà sociale. Come scriveva «Il

⁸⁷ MAIC, *Statistica degli scioperi avvenuti nell'industria e nell'agricoltura durante gli anni dal 1884 al 1891*, Roma, Tipografia nazionale, 1892, pp. 7-30; S. Zaninelli (a cura di), *Le lotte nelle fabbriche 1861-1921*, in Id., *Storia del movimento sindacale italiano*, Milano, CELUC, 1973, pp. 39-62. Si veda anche Merli, *Proletariato di fabbrica e capitalismo industriale*, cit.

⁸⁸ S.A. Conca Messina, *Dal cooperativismo alla difesa degli interessi. Forme dell'associazionismo imprenditoriale italiano nel ventennio postunitario*, in «Storia in Lombardia», XXXII, 1, 2012, pp. 23-46.

⁸⁹ Si veda De Mattei, *Le prime discussioni in Italia sull'esistenza e sull'essenza di una «questione sociale»*, cit.

Sole» nel 1878, se ancora al principio del decennio «pareva colpa ammettere l'esistenza di una questione sociale» e ci si aggrappava al ritardo dell'industrializzazione italiana, alla mancanza di grandi agglomerati industriali, ora i fatti stessi smentivano quelle «teorie troppo ottimistiche»⁹⁰. Luigi Luzzati, segnalando che su 306 denunce per sciopero si pronunciarono 75 condanne (pur con pene «lievi» che non oltrepassarono quasi mai i 6 mesi di carcere) scriverà che gli scioperanti furono condannati senza ragionevole motivo, perché la legge era ingiusta⁹¹. Ai fini del nostro discorso è interessante soprattutto il fatto che Luzzati, come i più attenti osservatori dell'epoca e gli storici, sottolineò che gli scioperi più significativi, come quelli del Biellese, ebbero come origine l'organizzazione del lavoro, in pratica il passaggio alla disciplina di fabbrica⁹².

4. *Il problema della manodopera e la risposta degli industriali*

La seconda questione-chiave, che appare decisiva nelle esperienze più organiche di paternalismo industriale, era quella della manodopera. Questo problema si fece drammatico a partire dagli anni Settanta perché in quel periodo era in corso una trasformazione dell'industria, come attestano alcuni indicatori. Ad esempio, considerando gli anni compresi tra il 1862 e il 1879, l'importazione di carbone si sarebbe triplicata, quella di rottami di ferro sarebbe passata da 1.657 tonnellate a oltre 58.000, l'importazione di cotone greggio avrebbe registrato una moltiplicazione di dieci volte⁹³, quella di lana una crescita minore, ma sarebbe più che

⁹⁰ *La Commissione degli scioperi*, in «Il Sole», 28 febbraio 1878.

⁹¹ L. Luzzati, *La comparsa dell'antagonismo tra capitale e lavoro in Italia*, in L. Cafagna (a cura di), *Il Nord nella storia d'Italia. Antologia politica dell'Italia industriale*, Bari, Laterza, 1962, pp. 205-206.

⁹² *Ibidem*.

⁹³ Nel 1862, però, era già in corso la *cotton famine* derivata dalla guerra civile americana. Comunque, dal 1868 al 1880 l'aumento sarebbe stato di cinque volte, si veda MAIC, *L'industria del cotone in Italia*, in «Annali di statistica», 64, p. 19.

raddoppiata. Nello stesso periodo, gli scambi internazionali sarebbero passati da un valore di 1.568 milioni a 2.363⁹⁴. Nell'industria cotoniera, nel frattempo, l'arrivo di imprenditori esteri e l'apertura di nuovi impianti stava contribuendo a una espansione notevole e a una trasformazione avviata proprio negli anni Settanta. Si verificò una sostituzione quasi generalizzata delle vecchie *mule-jenny* con i *self-acting*, la prima comparsa dei *ring*, la diffusione – non completata ma in forte accelerazione – della meccanizzazione della tessitura. Inoltre, mentre attorno al 1870 la nostra filatura nazionale non arrivava ai 500.000 fusi, nel 1880 era già attorno al milione. Fenomeno ancora più significativo, nei 10-15 anni precedenti furono importati ben 850.000 fusi. La portata straordinaria, quantitativa e qualitativa, della trasformazione in corso è avvalorata dal fatto che un terzo delle importazioni riguardava la sostituzione delle *mule-jenny* ancora attive⁹⁵. La crescita sarebbe continuata: mentre nel 1876 erano stati censiti 764.000 fusi, nel 1900 risulteranno quasi triplicati superando i 2 milioni 100.000 fusi. Persino la posizione del paese nel mercato cotoniero mondiale sembra mutare, tanto che le esportazioni di tessuti di cotone passeranno da 4-7.000 quintali al massimo degli anni Ottanta a oltre 123.000 nel 1900⁹⁶. Probabilmente era in corso anche un mutamento «strategico-culturale»⁹⁷ dell'imprenditoria cotoniera che ebbe come effetto una modernizzazione dei processi produttivi, il che implicava non solo il superamento definitivo della tessitura a domicilio, ma anche la necessità, come si dirà fra poco, di una nuova figura di operaio.

⁹⁴ Ellena, *La statistica di alcune industrie*, cit., p. 18.

⁹⁵ N. Crepas, *Sistema di famiglia, efficienza e rischio d'impresa: i primi quarant'anni di attività della Legler a Ponte S. Pietro*, in «Annali di storia dell'impresa», 8, 1992, pp. 468-469. Per i dati quantitativi si veda C. Saldini, *Notizie sullo sviluppo di talune industrie nell'ultimo ventennio*, Milano, Tipografia degli ingegneri, 1883, pp. 353-354.

⁹⁶ MAIC, *L'industria del cotone in Italia*, cit., pp. 12 e 19; sulla crescita quantitativa si veda anche S. Fenoaltea, *The Growth of Italy's Cotton Industry, 1861-1913: A Statistical Reconstruction*, in «Rivista di storia economica», XVII, 2001, pp. 139-171.

⁹⁷ Crepas, *Sistema di famiglia, efficienza e rischio d'impresa*, cit., p. 470.

Lo svantaggio competitivo costantemente ribadito dagli industriali e dagli osservatori in quegli anni (e anche in seguito) era quello della scarsa preparazione professionale degli operai italiani, solo in parte compensati dai bassi salari. La bassa produttività significava che la quota d'interessi e d'ammortamento del capitale era superiore agli altri paesi europei. Nel tessile cotoniero, ad esempio, attorno al 1870-80, l'operaio inglese si occupava di tre o quattro telai e da ciascuno di essi otteneva più metri di tessuto rispetto al tessitore italiano, il quale badava a un solo telaio, mai più di due. Inoltre, il telaio meccanico produceva meno perché in Italia lo si doveva fermare più spesso per regolarlo a causa dell'imperizia del tessitore⁹⁸. E poiché mancava ancora un'industria meccanica capace di rifornire gli industriali in misura adeguata, era necessario, come nei decenni preunitari, mantenere un'officina interna appositamente predisposta per le riparazioni, la costruzione di parti di macchinari e gli adattamenti. Non minori difficoltà presentava il reclutamento del personale tecnico e dirigente dotato di competenze adeguate (capi officina o capi reparto, grandi direttori di aziende), per i quali bisognava ricorrere all'estero, pagandoli profumatamente con un notevole aggravio dei costi. Inoltre questi direttori esteri, spinti dai pregiudizi, premevano perché si acquistasse all'estero tutto ciò che occorreva alla fabbrica, accrescendo i costi e nuocendo alla prosperità delle industrie meccaniche italiane⁹⁹.

Non meno rilevante era il problema del carattere fluttuante della manodopera. Anzi fu probabilmente il principale motivo economico alle origini del welfare aziendale. Nel settore tessile, tra gli anni Settanta e Ottanta (e in seguito, in alcune zone), lo sviluppo tecnologico spinse verso l'accentramento di tutte le fasi della produzione, anche di quelle che in precedenza si svolgevano fuori dalla fabbrica (tessitura, sbiancatura, tintura, rifinitura). Perciò l'organizzazione aziendale aveva bisogno di un operaio di tipo nuovo, stabilmente presente in fabbrica, formato, del tutto

⁹⁸ Ellena, *La statistica di alcune industrie*, cit., pp. 11-12.

⁹⁹ *Ibidem*.

staccato dalla comunità contadina che, fino a quel momento, metteva a disposizione sì manodopera a basso costo, ma instabile, stagionale, con un elevato *turn over*. Mentre sino ad allora il rapporto tra fabbrica e contadino-operaio era stato un rapporto di coesistenza¹⁰⁰, tra gli anni Settanta e Ottanta le innovazioni produttive in definitiva obbligarono gli imprenditori, in termini di produttività e costi, a mutare l'organizzazione produttiva. Questo significava eliminare il carattere intermittente dell'occupazione (e il legame con l'agricoltura) che caratterizzava tutti i settori produttivi (con la sola eccezione dei mestieri che richiedevano un'alta specializzazione), in particolare il comparto che era allora meno distante dalle fabbriche estere e che impiegava almeno un terzo della manodopera industriale italiana, il tessile¹⁰¹.

Alessandro Rossi ne era pienamente consapevole già negli anni Sessanta, quando ancora le esigenze organizzative erano forse meno pressanti. In una lettera a Fedele Lampertico spiega quanto i suoi operai fossero alieni dalla disciplina di fabbrica. «Gli operai sono per così dire una generazione nuova [...] i loro padri non conoscevano la disciplina delle fabbriche organizzate, perché per lo più in antico lavoravano alle loro case, senza orario fisso, né fissa mercede. Fatica immensa costò la loro organizzazione»¹⁰². L'industriale scledense sottolineava la mancanza di disciplina, il difficile rapporto con i capi belgi, le prime richieste di aumenti salariali e diminuzione dell'orario di lavoro, la piccola proprietà contadina ancora diffusa che spingeva molti, durante la buona stagione, a lavorare i campi, nonostante

¹⁰⁰ F. Ramella, *Prefazione*, in Guiotto, *La fabbrica totale*, cit., pp. 5-15; Corner, *Dall'agricoltura all'industria*, cit.

¹⁰¹ F. Ramella, *Fabbrica e società nell'Italia dell'Ottocento. Per una discussione*, in «Classe», 1977, pp. 41-57; Id., *Prefazione*, cit. Sulle origini contadine e la formazione delle maestranze nelle fabbriche di Milano, V. Hunecke, *Classe operaia e rivoluzione industriale a Milano, 1859-1892*, Bologna, Il Mulino, 1982, pp. 176 ss.

¹⁰² E. Franzina, *Alle origini dell'Italia industriale: ideologia e impresa in A. Rossi*, in «Classe», 1971, pp. 179-231. Riprendo la citazione da G. Maifreda, *La disciplina del lavoro. Operai, macchine e fabbriche nella storia italiana*, Milano, Bruno Mondadori, 2007, p. 28.

si offrissero salari più alti. Inoltre, la distanza del luogo di lavoro implicava, in molti casi, un percorso di 5-10 km, con le conseguenze immaginabili (mancato rispetto degli orari, macchine ferme per diverse ore, rotazione delle maestranze con la necessità di nuova formazione ecc.)¹⁰³. Il passaggio da una manodopera fluttuante, intermittente, a una staccata totalmente dal lavoro contadino, sia dal punto di vista economico che «culturale» (in senso lato), la formazione di maestranze abituate a tenere una certa linea di condotta all'interno del luogo di lavoro, l'accettazione dei ruoli gerarchici e della subordinazione che impongono i dirigenti e l'organizzazione di fabbrica esigevano la creazione di «una nuova figura di operaio», come scrisse lo stesso Rossi¹⁰⁴.

In misura non minore del lanificio, questo problema preoccupava gli industriali cotonieri. Ancora nel 1892 il Consiglio di amministrazione del Cottonificio Cantoni notava come fosse necessario «educare le popolazioni cresciute nei liberi e intermittenti lavori dei campi, alla inflessibile disciplina dei grandi opifici»¹⁰⁵. In Lombardia, il fenomeno dell'endemica instabilità occupazionale era complicato dal frequente passaggio degli operai da un'azienda all'altra, soprattutto se in possesso di competenze specializzate. Inoltre, la manodopera femminile e infantile (che poteva trovare impiego nel setificio) era predominante. Ancora all'inizio del Novecento, molti lavoratori entravano negli stabilimenti in autunno per uscirne a primavera, una mobilità che si riscontrava soprattutto nella componente femminile

¹⁰³ Franzina, *Alle origini dell'Italia industriale*, cit.; F. Mancuso, *Schio, Nuova Schio e Alessandro Rossi*, in «Storia urbana», 2, aprile 1977, pp. 46-98.

¹⁰⁴ A. Rossi, *Questione operaia e questione sociale*, Torino, Roux e Favale, 1879, p. 9. Su questi aspetti nel lanificio si vedano inoltre: Franzina, *Alle origini dell'Italia industriale*, cit.; Avagliano, *Alessandro Rossi e le origini dell'Italia industriale*, cit.; Ramella, *Terra e telai*, cit.; i saggi in G.L. Fontana (a cura di), *Schio e Alessandro Rossi. Imprenditorialità, politica, cultura e paesaggi sociali del secondo Ottocento*, Roma, Edizioni di Storia e letteratura, 1985, vol. 1; G. Roverato, *Una casa industriale. I Marzotto*, Milano, Franco Angeli, 1986.

¹⁰⁵ Romano, *L'industria cotoniera lombarda dall'unità al 1914*, cit., p. 303.

(rimaneva solo il 30% di quelle impiegate in inverno). Di conseguenza, non era possibile formare operaie esperte e capaci di ottenere una produzione perfetta, bisognava aumentare il numero di sorveglianti e assistenti e, quindi, le spese del personale. Se poi si trattava di operai specializzati addetti a operazioni molto richieste, come i tintori, accadeva che non rimanessero a lungo nella stessa azienda. Non è un caso che, a un certo punto, l'assunzione fosse subordinata a una permanenza minima in fabbrica, come nel caso della filatura Feltrinelli di Campione del Garda, dove vigeva l'obbligo di continuità per sei mesi se provenienti da altro edificio, per un anno se «novizio»¹⁰⁶.

All'inizio del Novecento, in una fabbrica di cotone, si scriveva, «per formare una filatrice passabile occorrono sei mesi, per una buona almeno un anno»¹⁰⁷; e ovviamente le competenze necessarie erano anch'esse precarie se l'avvicendamento del personale era troppo frequente. Tale ricambio continuo rappresentava dunque un costo notevole, sia per la formazione sia perché determinava una minore produttività in un'epoca in cui un'operaia doveva ormai badare fino a sei telai meccanici. In rapporto ai macchinari occorre meno operai rispetto a vent'anni prima, ma con maggiore preparazione ed esperienza. Tale opera di «educazione» riguardò sia gli operai maschi (più abili, ma «irrequieti e lunedianti») sia le femmine anche attraverso regolamenti di fabbrica sempre più rigidi con multe, sanzioni, licenziamenti in caso di inadempienze¹⁰⁸.

Una prima risposta degli industriali fu quella repressiva e disciplinare, come si evince proprio dai regolamenti di fabbrica¹⁰⁹: multe, decurtazioni di salario, cauzioni obbligatorie anticipate per frenare la mobilità. Ma era un deterrente insufficiente. E quindi tali misure furono ben presto accompagnate da servizi aziendali – indicati negli

¹⁰⁶ *Ibidem*, pp. 301-302.

¹⁰⁷ *Ibidem*, p. 307.

¹⁰⁸ *Ibidem*, p. 304. Su tali aspetti e in generale sulla disciplina di fabbrica rimando a Maifreda, *La disciplina del lavoro*, cit.

¹⁰⁹ Benenati, *Cento anni di paternalismo aziendale*, cit., pp. 62 ss.

stessi regolamenti – come magazzini alimentari, refettori, abitazioni per gli operai o dormitori, iniziative di assistenza e previdenza. Queste ultime – le casse di soccorso, in larga parte finanziate con le multe – appaiono più numerose nei regolamenti pervenutici e indicherebbero una preoccupazione crescente in materia di gestione della manodopera. Le risorse erano utilizzate per indennizzare gli operai in caso di malattia o infortunio. Tra la fine degli anni Ottanta e i primi Novanta, i regolamenti di fabbrica rivelano l'istituzione di un tipo di cassa aziendale, finanziata stabilmente – oltre che dalle multe – anche da specifici contributi aziendali e, in qualche caso, da somme trattenute in percentuale fissa al dipendente. Il contributo agli operai era regolato in modo da scoraggiare le assenze di breve durata e incoraggiare la stabilità in azienda¹¹⁰. Nello stesso periodo, alcune imprese (Cotonificio di Cogoleto, Tessitura Asso di Como, Cotonificio di Perosa Argentina, Cotonificio Legler di Ponte S. Pietro, Pirelli & C. e altre) crearono Società di mutuo soccorso o istituzioni simili che fornivano sussidi in caso di malattia, infortuni, decesso, matrimoni ecc. Alimentate, oltre ai contributi dei dipendenti, anche da finanziamenti aziendali, erano gestite da organismi a cui partecipavano anche i lavoratori e talvolta era necessario iscriversi per essere assunti. Queste casse di soccorso aziendali erano verosimilmente in concorrenza con le Società di mutuo soccorso esterne e quindi indicherebbero la volontà di affrontare non solo il problema della conservazione e formazione delle maestranze, ma anche quello della crescita delle organizzazioni operaie¹¹¹.

La risposta concreta più efficace a tali problemi vitali per l'impresa – stabilizzazione, inquadramento, educazione e formazione delle maestranze, fedeltà all'azienda – fu il paternalismo industriale, più o meno «organico». Comunque lo si giudichi, indubbiamente offrì «un contributo essenziale al miglioramento qualitativo del fattore lavoro»¹¹².

¹¹⁰ *Ibidem*, p. 64.

¹¹¹ *Ibidem*, p. 65.

¹¹² Romano *L'industria cotoniera lombarda dall'unità al 1914*, cit., p. 313.

Fu certamente raggiunto il suo scopo principale: ancorare i lavoratori al luogo di produzione e legarli alla grande famiglia aziendale. Secondo Roberto Romano, anche se «sul piano soggettivo dei singoli imprenditori la spinta morale fu talvolta profondamente e sinceramente sentita», i cotonieri lombardi di quest'epoca appaiono alieni da elaborate e sistematiche elaborazioni ideologiche come, ad esempio, un Alessandro Rossi. Per combattere la tendenza tradizionale alla precarietà del rapporto di lavoro e stabilizzare la manodopera occorrevano strutture che non potevano limitarsi ai dormitori. Col tempo, quando divennero più chiari i vantaggi dei servizi aziendali e delle opere sociali e assistenziali, le imprese di maggior successo ampliarono i loro piani sino a realizzare un insieme più organico di istituzioni a favore del personale: oltre alle abitazioni, asili infantili interni (o affidati ai Comuni) per le operaie-madri più giovani, Società di mutuo soccorso aziendali e di previdenza per malattie e infortuni, fondi pensionistici, spacci aziendali, persino doti alle operaie più fedeli in caso di matrimonio¹¹³.

Ovviamente, questo welfare aziendale era subordinato a una condotta adeguata e alla continuità del rapporto di lavoro, altrimenti veniva meno. Va inoltre precisato che non riguardava tutti gli operai, ma solo le maestranze più devote e specializzate o quelle necessarie ad assicurare il perfetto funzionamento della macchina produttiva (tecnici, direttori, tintori, operai specializzati), poiché gli operai «avventizi» (che assicuravano flessibilità nelle mansioni più facilmente sostituibili) non scomparvero. Ma probabilmente influenzarono anche questi ultimi, desiderosi di essere accolti tra gli operai che godevano di tali benefici. Fu, insomma, un potente mezzo di consolidamento dell'impresa e di educazione al lavoro industriale. La costruzione di abitazioni poteva rivelarsi non solo un investimento in fedeltà e dedizione all'impresa, ma anche un buon affare in termini strettamente economici, come nel caso del Cotonificio Bresciano Ottolini. Qui, in un primo tempo, il Consiglio di amministrazione si oppose alla costruzione di case per i dipendenti, per i

¹¹³ *Ibidem*, pp. 315-316.

costi ritenuti eccessivi e perché esisteva già un dormitorio per le operaie; ma siccome le ragazze, staccate dalla famiglia, si allontanavano dopo un certo periodo, fu costretto – per necessità, non per scelta – ad avviare un progetto che, tuttavia, si rivelerà un buon affare, dato che il prezzo dell'affitto sopravanzava il costo dell'ammortamento¹¹⁴. Ai servizi sociali aziendali sopra riferiti si aggiungevano iniziative formative, realizzate all'interno dell'area dello stabilimento o nel Comune, con lo scopo evidente di fornire un'istruzione elementare o una formazione professionale che era ormai necessaria per collocare gli operai in un moderno impianto industriale. D'altra parte, gli allievi erano spesso i figli di operai, ai quali s'impartiva un'educazione coerente con la disciplina di fabbrica (anche allo scopo di limitare gli infortuni e migliorare la salute dei lavoratori). Dopo aver organizzato una piccola festa per i ragazzi dipendenti della Cantoni di Legnano, il suo direttore, Carlo Jucker, scriveva: «la piccola spesa nostra sarà largamente compensata dalla affezione degli operai buoni e non solo, ma ci sarà inoltre facile accaparrare una scelta maestranza»¹¹⁵.

Anche gli industriali serici si resero protagonisti, come si è visto, di una trasformazione del modo di produrre, nel loro caso in risposta alla crisi della pebrina. I loro impianti erano situati presso i corsi d'acqua, in contesti che richiedevano abitazioni e servizi per le operaie e il personale tecnico. Nel caso del Lecchese – che ospitava una notevole quantità di filande e torcitoi idraulici – il villaggio operaio era però una realtà eccezionale. Nonostante le denunce per le pessime condizioni degli ambienti di lavoro – ribadite per tutto il secolo – gli imprenditori, in generale, non si mostrarono sensibili alle condizioni lavorative delle operaie. Le uniche strutture messe a disposizione del personale erano i dormitori per le «forestiere» che si trattenevano presso la fabbrica per tutta la settimana. Esse erano ospitate in costruzioni anguste, poco ventilate, in precarie condizioni igieniche. Si distinsero però alcuni esperimenti di imprenditori come i Bovara, De

¹¹⁴ *Ibidem*, p. 315.

¹¹⁵ *Ibidem*, pp. 317-318. Per l'affermazione di Jucker, p. 322, nota 3.

Vecchi, Verza, Kramer, Müller, Gavazzi, che realizzarono complessi produttivi – a Parè, Ello, Canzo, Germanedo, Valmadrera – che si differenziavano dalla comune tipologia dell'opificio serico¹¹⁶. I Bovara crearono, oltre ai dormitori per le operaie, servizi e strutture come asili, scuole, orfanotrofi, giardini, cappelle, anche se in realtà, per quanto riguarda le abitazioni, si limitarono alla costruzione di case per i direttori e gli assistenti. Diversamente, gli svizzeri Kramer e i Müller realizzarono nel Comune di Germanedo una vera e propria casa operaia per le lavoratrici e, tra il 1880 e il 1890, una serie di servizi utili a tutta la comunità. Accanto agli edifici adibiti a funzioni produttive fu eretta una casa di ricovero per le «orfanelle» e una per la maestranza, con una cucina e dei locali a uso lavanderia. L'orfanotrofio era diretto, come nel caso dei Gavazzi, dalle suore di Carità che avevano il compito di sorvegliare e istruire le ragazze, le quali non ricevevano una paga regolare, ma avevano diritto, dopo un anno di lavoro, a un compenso forfettario e un piccolo corredo, ma a condizione di non abbandonare l'opificio prima di tre anni¹¹⁷. I Verza realizzarono a Canzo una struttura autosufficiente, separata dal resto del paese, che comprendeva un dormitorio per le forestiere, una palazzina per i dirigenti e probabilmente altre strutture finalizzate ad assicurare una «fraterna concordia» all'interno del setificio.

Solo i Gavazzi avrebbero portato a compimento una vera e propria «città sociale». Dopo l'acquisto di numerosi terreni della zona e mentre si espandevano le loro attività commerciali e industriali, costruirono, accanto alla casa padronale, un vasto complesso architettonico comprendente la villa di famiglia, la filanda e il filatoio, i dormitori per la manodopera, un dormitorio-convitto per le orfanelle affidato alle suore di carità, una cappella, un vasto giardino. Tutti questi lavori furono realizzati nella prima metà del secolo, secondo uno spirito paternalistico imbevuto di sentimento religioso, poiché la famiglia era persuasa che fosse «impossi-

¹¹⁶ Cattaneo, *Lo sviluppo del paternalismo industriale nella manifattura serica lecchese*, cit., pp. 323-331.

¹¹⁷ *Ibidem*.

bile ottenere in tutti, specialmente nelle classi meno elevate, ordine e disciplina se non si promuove il sentimento religioso delle masse»¹¹⁸. Probabilmente non è un caso che le più importanti infrastrutture risalgano agli anni tra il 1865 e il 1875, cioè dopo le ristrutturazioni indotte dalla crisi della pebrina a cui s'è accennato. All'interno degli stabilimenti sarebbero state istituite scuole diurne per le operaie, che venivano «istruite ogni giorno per turni di mezz'ora nel tempo del lavoro» e una scuola domenicale per i ragazzi del paese. Nel 1866 fu fondato il primo corpo di pompieri della zona, poi istituito l'asilo infantile «Luigia Gavazzi» e una casa per i poveri nel 1879. Nel 1891 furono i Gavazzi stessi a finanziare la prima rete cittadina del gas¹¹⁹.

Infine, meritano di essere ricordate le numerose opere sociali realizzate a Verderio e nel circondario da una delle più importanti imprese seriche italiane, quella degli Gnegchi Ruscone¹²⁰. Come altri imprenditori, gli Gnegchi mantennero la carica di sindaco di Verderio quasi ininterrottamente dopo l'Unità e realizzarono diverse strutture e istituzioni: l'asilo infantile, le scuole per le operaie, l'ambulatorio, infrastrutture per la fornitura di acqua potabile, la chiesa e la casa parrocchiale, l'edificio municipale comprendente anche le aule scolastiche¹²¹.

5. *Welfare aziendale e paternalismo industriale verso la fine dell'Ottocento*

Varie altre testimonianze attestano la centralità e le difficoltà che presentava il problema della manodopera,

¹¹⁸ Deposizione di Pietro Gavazzi all'inchiesta industriale del 1872-74, in Romano, *Borghesia industriale in ascesa*, cit., p. 57.

¹¹⁹ Cattaneo, *Lo sviluppo del paternalismo industriale nella manifattura serica lecchese*, cit.

¹²⁰ Si veda Conca Messina, *Reti e strategie nel setificio: la famiglia-impresa Gnegchi Ruscone*, cit.

¹²¹ Un'ampia documentazione sulle molteplici opere e istituzioni realizzate dalla famiglia è conservata a Inzago presso l'Archivio privato di Carlo Gnegchi Ruscone, che qui ringraziamo per le informazioni forniteci.

come quella del gerente dell'Elvetica (poi Breda) Eugenio Bauer, che lamentava: «Sono assai difficili da trattenere al loro posto ed è anche difficile di insegnare loro il mestiere. Perché precisamente questa facoltà che hanno di imparare, li fa irrequieti e poco attenti al lavoro e i più dicono subito: abbiamo già capito, abbiamo già finito, andiamo via; oppure vogliono un altro mestiere»¹²². Non sorprende che le iniziative paternalistiche di welfare aziendale abbiano come primi destinatari i lavoratori a più alta qualificazione professionale, i dirigenti e gli operai specializzati stranieri, che – come nel periodo preunitario – rivestivano un ruolo determinante, sia nell'organizzazione sia nella formazione della manodopera locale. Ma, come si è visto, non era così agevole nemmeno il reclutamento di una manodopera femminile stabile, fedele e formata, a cui si dovette fornire non più solo un letto in un dormitorio, ma anche altre strutture (abitazioni, asili, spacci aziendali ecc.), pur subordinandole a un'attenta valutazione in termini di costi per l'impresa. Duccio Bigazzi ha scritto che «la prima e generalizzata motivazione delle opere sociali era quella di stabilizzare o semplicemente rendere possibile un'accettabile permanenza in fabbrica dei nuclei operai necessari al regolare svolgimento del processo produttivo, la cui formazione comportava un costo elevato»¹²³. Anche Elisabetta Benenati ha sottolineato che l'offerta di servizi assistenziali o ricreativi, la creazione di un sistema di relazioni armoniche e le «iniziative di personalizzazione del rapporto di lavoro» rispondevano allo scopo essenziale di «attirare, conservare e formare manodopera» in quanto risorse essenziali nelle strategie economiche di un'impresa¹²⁴.

Le più note «città sociali» o villaggi operai, a cui accenneremo fra poco, non esauriscono le iniziative di welfare a favore dei dipendenti; probabilmente rappresentano solo le manifestazioni più evidenti di un fenomeno più ampio, più o meno «organico» che, accanto alla matrice comune che si

¹²² Baglioni, *L'ideologia della borghesia industriale nell'Italia liberale*, cit., p. 219.

¹²³ Bigazzi, *Le permanenze del paternalismo*, cit., p. 43.

¹²⁴ Benenati, *Cento anni di paternalismo aziendale*, cit., p. 47.

è evidenziata rispondeva a esigenze specifiche. Negli anni Settanta si possono segnalare, oltre alle iniziative sociali di Eugenio Cantoni e Pietro Gavazzi a cui s'è accennato, quelle di altre imprese. Gli operai del Linificio e Canapificio Butti, nel Bergamasco, ad esempio, secondo il direttore Edoardo Brambilla (poi passato al Linificio e Canapificio Nazionale guidato da Andrea Ponti) mostravano di essere «affezionati allo stabilimento» grazie a una serie di istituti come la società cooperativa alimentare, le scuole festive, i premi in denaro¹²⁵. L'officina Galileo di Firenze, nel 1871, offriva una biblioteca, una Cassa di mutuo soccorso e una Cassa prestiti¹²⁶. Strutture e istituti analoghi furono approntati da Lorenzo Ginori nella manifattura di ceramica a Sesto Fiorentino¹²⁷, da Cristoforo Benigno Crespi (del quale si dirà tra poco) e da Gaetano Marzotto¹²⁸. Alla Franco Tosi di Legnano, assieme a un certo numero di case operaie (in seguito accresciute) furono istituite una mutua interna, uno spaccio aziendale, un caffè ristorante serale e festivo, un efficiente sistema di scuole aziendali. Mentre la scuola primaria aziendale, ispirata al modello svizzero, forniva un'istruzione ai figli dei dipendenti sotto i 14 anni, i corsi di disegno e di meccanica formavano i giovani fino ai 19 anni¹²⁹. Ma, negli anni Ottanta – proprio mentre si avviavano i diversi istituti previdenziali e si tentava d'introdurre il cottimo – oltre al problema di formare una compagine stabile di meccanici, Franco Tosi dovette fronteggiare la montante conflittualità operaia¹³⁰. Alla fine del secolo,

¹²⁵ Si veda la sua deposizione all'inchiesta industriale in Romano, *Borghesia industriale in ascesa*, cit., p. 203.

¹²⁶ Benenati, *Cento anni di paternalismo aziendale*, cit., p. 55.

¹²⁷ S. Buti, *La Manifattura Ginori. Trasformazioni produttive e condizione operaia (1860-1915)*, Firenze, Olschki, 1990, pp. 96 ss.; Benenati, *Cento anni di paternalismo aziendale*, cit., pp. 55-56.

¹²⁸ Sui Marzotto si veda Roverato, *Una casa industriale*, cit.; P. Bairati, *Sul filo di lana. Cinque generazioni di imprenditori: i Marzotto*, Bologna, Il Mulino, 1986.

¹²⁹ P. Macchione, *L'oro e il ferro. Storia della Franco Tosi*, Milano, Franco Angeli, 1987, pp. 311-316; Bigazzi, *Le permanenze del paternalismo*, cit., p. 46.

¹³⁰ Benenati, *Cento anni di paternalismo aziendale*, cit., p. 61; Macchione, *L'oro e il ferro*, cit., p. 318.

l'apparato assistenziale appare completato con l'istituzione di un dopolavoro per attività sportive, prime abitazioni per impiegati e operai, servizi e strutture che proseguiranno nel periodo successivo¹³¹.

Diverse altre grandi aziende, verso la fine del secolo, portarono a compimento una serie di istituzioni e servizi a favore degli operai (case, asili, scuole, magazzini cooperativi, cucine economiche, refettori, casse mutue e fondi pensionistici, provvidenze per le operaie che si sposano o partoriscono). Anche considerando solo l'Italia settentrionale a nord del Po, è difficile presentare un elenco completo e preciso. Tra esse risaltano i casi della Società Anonima Cartiera Italiana di Torino, il comprensorio tessile di Biella (in particolare le iniziative dei Sella e dei Poma), i Cerino-Zegna di Borgosesia, il Cottonificio di Campione sul Garda (fondato da Giacomo Feltrinelli e diretto da Vittorio Olcese), il Canapificio Veneto di Cornuda, il lanificio dei Marzotto di Valdagno, l'insediamento agricolo industriale di Paolo Camerini a Piazzola; a Milano, il problema delle abitazioni per gli specialisti e gli ex contadini immigrati fu affrontato da diverse imprese, tra le quali la Cartiera di Ambrogio Binda, lo stabilimento di porcellane di Giulio Richard, la stamperia Ernesto De Angeli e altre ditte di minori dimensioni¹³².

L'istituzione di servizi a favore delle maestranze ebbe anche lo scopo di prevenire o almeno limitare l'intervento dello Stato in materia di ambiente di lavoro, sicurezza, orari, lavoro notturno e minorile. L'opposizione di Alessandro Rossi a ogni regolamentazione non derivava solo dal fatto che la considerava come un'offesa personale («Sono notori – scrisse – il mio affetto e le mie opere a pro dei fanciulli

¹³¹ Macchione, *L'oro e il ferro*, cit., pp. 311-319 e 365-366; Ciuffetti, *Casa e lavoro*, cit., p. 13.

¹³² Ciuffetti, *Casa e lavoro*, cit., pp. 40-53; su Milano si veda F. Della Peruta, *Milano lavoro e fabbrica 1815-1914*, Milano, Franco Angeli, 1987, p. 114 e G. Bigatti, *Spazi urbani e industria a Milano nei decenni centrali dell'Ottocento*, in Id., *La città operosa. Milano nell'Ottocento*, Milano, Franco Angeli, 2000, pp. 166-201.

del Lanificio Rossi»)¹³³. Di fronte alle proposte di una legislazione sulle fabbriche, l'imprenditore scledense riteneva superfluo e dannoso un intervento pubblico innanzitutto perché i minori erano indispensabili all'industria¹³⁴. Ma il suo discorso era inteso soprattutto a convincere che gli industriali facevano quello che potevano di fronte alla questione sociale e alla questione operaia: andavano esortati alla carità e alla beneficenza, incoraggiati nella creazione di servizi sociali aziendali, ma non si dovevano imporre per legge dei vincoli alla loro azione; con l'imposizione si sarebbe arrecato un danno gravissimo a quelli che non potevano¹³⁵. Su questo punto Rossi – spesso descritto come un «isolato»¹³⁶ – appare in sintonia con gli altri imprenditori italiani. Dall'indagine ministeriale sul lavoro delle donne e dei fanciulli emerge che «quasi tutti i fabbricanti e industriali, si dichiarano contrari alla legge, che a loro avviso, oltre al grave danno che porterebbe all'industria nazionale e alle classi operaie, sarebbe affatto inutile nelle condizioni in cui oggi si trova regolato il lavoro nelle fabbriche»¹³⁷. Ma siccome i costi sociali dell'industrializzazione non si potevano nascondere – suscitando l'ostilità di una parte crescente dell'opinione pubblica – un modo per limitare l'intrusione dello Stato in fabbrica, e nel contempo prevenire la conflittualità, fu probabilmente *anche* quello di istituire un welfare aziendale coerente con gli interessi dell'impresa. In breve, il paternalismo industriale, contrapponendosi all'intervento pubblico, offrì una prospettiva alternativa all'azione dello Stato, più conveniente ed efficace agli occhi del gruppo industrialista, perché proporzionata alle forze e alle capacità d'investimento

¹³³ Cit. in Merli, *Proletariato di fabbrica e capitalismo industriale*, cit., p. 361.

¹³⁴ A. Rossi, *Una legge contro i lombardi e i piemontesi*, in Cafagna, *Il Nord nella storia d'Italia*, cit., pp. 223-253.

¹³⁵ È la sintesi proposta da Cafagna, *Il Nord nella storia d'Italia*, cit., p. 224.

¹³⁶ A cominciare da Avagliano, *Alessandro Rossi e le origini dell'Italia industriale*, cit., e Baglioni, *L'ideologia della borghesia industriale nell'Italia liberale*, cit., p. 307.

¹³⁷ Cit. in Benenati, *Cento anni di paternalismo aziendale*, cit., p. 56.

di ciascuna impresa e, soprattutto, utile al mantenimento di una forte indipendenza nella gestione aziendale. Nel contempo, l'industria legittimava il proprio ruolo sociale anche come fornitrice di welfare, neutralizzando in tal modo ogni resistenza contro lo sviluppo industriale.

Se le motivazioni connesse alle strategie d'impresa e al tentativo di affermare un ruolo sociale dell'industria appaiono decisive, non si può trascurare il fatto che alcune esperienze di welfare furono accompagnate da un corredo ideologico paternalista che aveva, come scopo essenziale, la legittimazione della gerarchia aziendale e del ruolo sociale dell'imprenditore. La relazione di questi con i dipendenti era concepita come quella del padre illuminato e responsabile che si prendeva cura dei suoi figli, i quali, in cambio dei benefici, gli dovevano sottomissione e obbedienza. Il capo dell'impresa predicava la morale, il sentimento religioso, la necessità di una disciplina, l'amore per il lavoro ben fatto, l'orgoglio di far parte della grande famiglia aziendale, l'attitudine al risparmio e l'attaccamento alla famiglia. In tale contesto ideologico s'inquadra l'offerta premi, medaglie, diplomi e la possibilità di raggiungere uno status più elevato. Riproducendo i rapporti gerarchici tradizionali, il capo dell'azienda era disposto ad ascoltare le esigenze dei suoi operai, li aiutava se meritevoli, provvedeva ai loro bisogni sociali, ma agiva con misure repressive in caso di scioperi, rifiutava qualunque rivendicazione e pretesa di negoziare in forma collettiva il rapporto di lavoro. La relazione tra imprenditore e operai andava oltre i confini del luogo di produzione, interessando anche i momenti extralavorativi della vita delle maestranze e delle loro famiglie, fino a giungere alla sfera privata. Tali caratteri si potevano presentare più facilmente – anche se non necessariamente – nei villaggi operai o «città sociali» realizzati in un ambito rurale.

Alessandro Rossi può essere considerato come l'incarnazione del paternalismo organico in Italia e delle motivazioni «ideologiche» e «culturali» che stanno alle origini del welfare aziendale¹³⁸. Ben informato sulle esperienze estere

¹³⁸ Avagliano, *Alessandro Rossi e le origini dell'Italia industriale*, cit.;

di villaggi operai, assillato «dalla instabilità di servizio» e dall'assenteismo degli operai, impegnato come industriale nella formazione del proprio personale e, come politico e pubblicista, assertore della possibilità – in Italia – di un'armonia tra capitale e lavoro, l'industriale vicentino era persuaso che non spettasse allo Stato, ma agli industriali, il compito di affrontare la «questione operaia»¹³⁹. Le trasformazioni indotte dall'industrializzazione erano inevitabili per Rossi, che le affrontò ponendosi un obiettivo generale: il coinvolgimento dell'operaio nei benefici dell'impresa. Questo, per lui, si poteva realizzare, nella grande industria, soprattutto con la «partecipazione indiretta» del lavoratore mediante premi, gratificazioni, pensioni, casse di mutuo soccorso, scuole di formazione e altre iniziative a suo esclusivo vantaggio. Tale compartecipazione rappresentava un modo non solo per migliorare la sua condizione materiale, ma anche quella morale, spronandolo all'operosità, spegnendo ogni tendenza all'antagonismo tra capitale e lavoro. L'imprenditore non era solo un organizzatore della produzione, ma anche lui una «figura nuova» che doveva assumersi ampie responsabilità in iniziative che accogliessero le esigenze morali, sociali e materiali dei lavoratori – che non erano in grado di conseguire un'autonoma emancipazione – in una certa misura in continuità con le classi dirigenti tradizionali. L'imprenditore doveva essere guidato da uno spirito di fratellanza tra le classi sociali; i lavoratori dovevano svolgere il loro lavoro con costanza, imporsi agli altri per rettitudine di carattere e con l'esempio, sviluppare un'etica del dovere, ma accettando la gerarchia dell'ordine sociale esistente. In questa logica, era fondamentale (anche concretamente, a partire dai

Franzina, *Alle origini dell'Italia industriale*, cit.; Baglioni, *L'ideologia della borghesia industriale nell'Italia liberale*, cit., cap. IV; Mancuso, *Schio*, *Nuova Schio* e *Alessandro Rossi*, cit.; Fontana, *Schio e Alessandro Rossi*, cit.; Ciuffetti, *Casa e lavoro*, cit., pp. 30-33. Per altri riferimenti bibliografici si veda D. Celetti, *Le opere sociali nel Veneto tra Otto e Novecento*, cit., pp. 26-29.

¹³⁹ Rossi, *Questione operaia e questione sociale*, cit. Oltre ai lavori già citati sul Rossi, si veda anche Maifreda, *La disciplina del lavoro*, cit., pp. 39-41.

servizi sociali aziendali) la formazione religiosa, imbevuta di sentimento del sacrificio per la solidarietà collettiva e di disciplina. Il conflitto industriale era rifiutato non perché assente, ma perché, quando si manifestava, derivava da un tipo di industrializzazione – come quella inglese – che era stata guidata da uno spirito sbagliato, dal liberismo materialista, da «tendenze egoiste ed essenzialmente materiali degli industriali»¹⁴⁰.

La prospettiva paternalista di Rossi si tradusse concretamente nella predisposizione di un insieme di infrastrutture e servizi nei pressi dei vari stabilimenti localizzati in territori rurali e pedemontani (Schio, Piovene, Rocchette, Pievebelvicino, Torrebelticino). A Schio fondò un asilo infantile (1864), che raggiungerà 470 posti nel 1888, e uno di maternità per bambini fino a 3 anni che ne ospitava 248 (1878); la Società di mutuo soccorso, l'Unione operaia di consumo, il magazzino cooperativo e il magazzino merci (in sostanza spacci aziendali in cui, nel 1874, le farine erano vendute con uno sconto del 25%), la biblioteca circolante, il Fondo pensioni e la Società tra operai veterani. Iniziative minori riguardarono il settore del credito con la creazione (1883) di una Cassa prestiti per gli operai per il pagamento dell'affitto o altre necessità. Per quanto riguarda le case popolari, la prima grossa iniziativa risale al 1873, con l'inizio della costruzione del nuovo quartiere operaio di Schio, originato non solo dallo spirito filantropico, ma anche dalla necessità di «legare alla fabbrica l'operaio» – come dice Avagliano – che in questo periodo era ancora «un piccolo agricoltore che integra il salario coi lavori dei campi, e che fa registrare le maggiori assenze dal lavoro»¹⁴¹. Nel 1879 erano già state assegnate 61 case. Di regola non si affittavano, ma si vendevano – a partire dal personale più qualificato – dietro un anticipo del 15%, poi si capitalizzavano al 4% gli interessi in rate fino a 15 anni, concedendo la rivendita solo

¹⁴⁰ La sintesi dell'ideologia di Rossi è ricavata da Baglioni, *L'ideologia della borghesia industriale nell'Italia liberale*, cit., cap. IV, in particolare dalle pp. 281-288. L'ultima citazione è a p. 255.

¹⁴¹ Avagliano, *Alessandro Rossi e le origini dell'Italia industriale*, cit., p. 48.

in via eccezionale. Nel quartiere erano presenti scuole elementari, asilo di maternità, lavatoi, bagni, fontane, ghiacciaia ecc. Nel 1888 erano state costruite 202 case, 260 nel 1896, con 1.264 abitanti¹⁴². A queste opere si aggiungevano, oltre ai premi, una Cassa fitti, le scuole serali, il Teatro Jacquard (1869), la banda musicale, la mensa, forni economici, il circolo operaio, la scuola industriale di Vicenza, la scuola convitto di orticoltura e pomologia collegata al podere di Santorso (1884)¹⁴³. A Piovene, nel 1869-71, fece costruire un grande edificio per ospitare sei famiglie di capi operai, con camere anche per gli impiegati scapoli¹⁴⁴.

Questo welfare aziendale derivò dalle finalità già esposte sopra, tra loro intrecciate. Il 27 giugno 1876 l'imprenditore scledense fece affiggere un manifesto in cui regalava agli operai un libretto di risparmio «colla iscrizione della prima lira», ma ebbe cura di precisare: «Il libretto lo dono a tutti quelli che mi offrono una certa *stabilità* di servizio: uomini e donne. Lo fornirò in seguito anche ai pochi incerti *se durano* nel Lanificio»¹⁴⁵.

Il difficile problema della creazione e disciplinamento della «prima generazione» di operai «che si fuggono a essere enrégimentés»¹⁴⁶ dunque non era del tutto risolto: fu necessaria un'opera continua, accurata e prudente di scelta delle maestranze «costruendo quasi individuo per individuo il nucleo centrale della propria forza lavoro», un impegno rafforzato dai primi successi, che risalivano agli anni Sessanta, quando scriveva di poter «contare almeno 200 operaj che non la cederebbero agli esteri più accreditati»¹⁴⁷.

I modelli di riferimento del Rossi e degli altri imprenditori che realizzarono insediamenti abitativi e servizi sociali

¹⁴² *Ibidem*.

¹⁴³ Celetti, *Le opere sociali nel Veneto tra Otto e Novecento*, cit., pp. 26-27.

¹⁴⁴ Ciuffetti, *Casa e lavoro*, cit., p. 31.

¹⁴⁵ Il manifesto (corsivo mio) è riprodotto in Avagliano, *Alessandro Rossi e le origini dell'Italia industriale*, cit., p. 64.

¹⁴⁶ Lettera di A. Rossi a F. Lampertico, 22 giugno 1863, cit. in Franzina, *Alle origini dell'Italia industriale*, cit., p. 222.

¹⁴⁷ Bigazzi, *Le permanenze del paternalismo*, cit., p. 42 e nota 19.

nei pressi della fabbrica erano soprattutto i centri di Noisel e di Mulhouse in Francia, i quartieri operai dei Krupp a Essen, il villaggio di Saltaire in Inghilterra¹⁴⁸. A tali esperienze si ispirava il villaggio operaio di Crespi d'Adda, che costituisce uno dei più noti monumenti del paternalismo industriale dell'Ottocento¹⁴⁹. Ma va precisato che, all'inizio, i servizi e le strutture materiali realizzati dai Crespi avevano, anche in questo caso, motivi strettamente economici. Le ragioni «ideali» del welfare aziendale paternalistico si scorgono solo dagli anni Novanta, quando il figlio del fondatore, Silvio Benigno Crespi, assumerà la guida dell'impresa. Questi, non a caso, era uno dei protagonisti del gruppo di imprenditori che a Milano, all'inizio del decennio, appariva impegnato nell'azione di prevenzione degli infortuni nelle fabbriche¹⁵⁰. Solo dopo il suo viaggio in Inghilterra – avvenuto nel 1889 – si modificarono i progetti delle abitazioni, avviando la costruzione di villette isolate e «isolanti», poste a intervalli regolari nello spazio di fronte alla fabbrica¹⁵¹.

Il fondatore, Cristoforo Benigno, in realtà, aveva realizzato le prime strutture e i servizi necessari obbedendo a vincoli precisi, derivanti dal fatto che la nuova fabbrica era nata in una località rurale¹⁵². Nel 1878 effettuò i necessari lavori idraulici, installò le turbine, costruì la filatura e, poiché non era disponibile manodopera sufficiente sul posto, edificò tre palazzi a tre piani in cui alloggiare le famiglie operaie; seguirono una mensa, una scuderia e un albergo. Era il primo nucleo del villaggio operaio. Ma, come ironicamente

¹⁴⁸ Ciuffetti, *Casa e lavoro*, cit., pp. 15-30. Sul caso belga si veda V. Fillieux e P. Tedeschi, *L'evoluzione delle politiche sociali delle imprese tra Ottocento e Novecento: il caso belga*, in Carera (a cura di), *Opere sociali e responsabilità d'impresa*, cit., pp. 95-127.

¹⁴⁹ *Villaggi operai in Italia. La Val Padana e Crespi d'Adda*, Torino, Einaudi, 1981; R. Romano, *I Crespi. Origini, fortuna e tramonto di una dinastia lombarda*, Milano, Franco Angeli, 1985.

¹⁵⁰ Romano, *I Crespi*, cit., pp. 81 ss.

¹⁵¹ R. Bossaglia, *Crespi d'Adda: l'invenzione, l'idea, il monumento*, in *Villaggi operai in Italia*, cit., p. 112.

¹⁵² U. Bernardi, *Ricerca sociologica sul villaggio operaio di Crespi d'Adda*, in *Villaggi operai in Italia*, cit., pp. 127-184.

sottolinea Roberto Romano, «Cristoforo non era l'Owen lombardo»¹⁵³; semplicemente, in una località così isolata non avrebbe potuto trattenere gli operai senza offrire servizi sociali essenziali (che né lo Stato né i Comuni mettevano a disposizione). Nel 1884, ormai in piena attività, erano in funzione 20.000 fusi di fabbricazione inglese, di cui 3.500 erano i recenti *ring*. Nel 1892 sorsero le villette mono e bifamiliari e fu iniziata la costruzione del castello dei Crespi e delle opere sociali: la scuola, il teatro, la chiesa¹⁵⁴. Le villette erano opportunamente isolate e ciascuna disponeva di un orto-giardino che avrebbe rivestito una funzione essenziale nella vita degli operai del villaggio: «Ultimata la giornata di lavoro – scriverà Silvio Benigno – l'operaio deve rientrare con piacere sotto il suo tetto». L'orto, la famiglia, la casa servivano a combattere vizio e pigrizia. Il villaggio cresceva con l'impresa e man mano si aggiunsero l'asilo infantile e la scuola elementare, dove i maestri – nominati e pagati dell'imprenditore – impartivano un'educazione improntata a principi coerenti con la collocazione futura degli alunni, operai fedeli e disciplinati. La chiesa – Alessandro Rossi faceva scuola – aveva un ruolo istituzionale di fondamentale importanza: anche il cappellano era alle dipendenze dell'imprenditore, che interveniva con la sua famiglia alle funzioni domenicali alle quali erano tenuti a partecipare tutti i lavoratori¹⁵⁵. Ovviamente, oltre a incentivare l'individualismo, la struttura e le abitazioni del villaggio riproducevano la gerarchia sociale, con le ville migliori destinate ai dirigenti; ma anche la casetta monofamiliare per gli operai, pur modesta, appariva sufficientemente confortevole, facendo di Crespi d'Adda un villaggio modello, non diverso dagli esempi esteri a cui si ispirava¹⁵⁶.

In Piemonte, una delle esperienze più originali fu il villaggio operaio di Collegno, realizzato dall'industriale

¹⁵³ Romano, *I Crespi*, cit., p. 33.

¹⁵⁴ Bernardi, *Ricerca sociologica sul villaggio operaio di Crespi d'Adda*, cit.

¹⁵⁵ *Ibidem*, pp. 136-141; Ciuffetti, *Casa e lavoro*, cit., p. 35.

¹⁵⁶ Ciuffetti, *Casa e lavoro*, cit., pp. 35-37.

cotoniero di origine svizzera Napoleone Leumann tra il 1890 e il 1911¹⁵⁷. Anche in questo caso, la localizzazione derivò dalla disponibilità di forza motrice idraulica, oltre che dal basso costo dei terreni e dalle agevolazioni fornite dal Comune di Torino. Come altrove, l'industriale si sostituì all'amministrazione comunale, che non si mostrava in grado di rispondere alle necessità abitative delle famiglie operaie. Nel 1911 il villaggio Leumann ospiterà la metà dei 1.500 dipendenti dell'impresa. Il modello era la città operaia di Menier a Noisel, ben nota a Napoleone (guida dell'azienda dal 1878), che partecipò direttamente alla progettazione dell'insediamento, composto da abitazioni che si disponevano, in due comprensori, intorno allo stabilimento. Le casette erano a due piani, isolate le une dalle altre, non lontane dalle strutture sociali e aziendali: la scuola, l'albergo, gli uffici, i bagni, le docce, l'infermeria. Gli appartamenti erano assegnati in base a un'indagine sulle caratteristiche e sui meriti del titolare della domanda. Anche qui si ritrovano gli ingredienti classici della città operaia: l'orto, i concorsi annuali, una particolare cura dell'assistenza e previdenza e del tempo libero (Casse pensioni, Cassa per le gestanti, Fondo nuziale, uno sport club, un cineteatro), la chiesa (cattolica, sebbene i Leumann fossero calvinisti), scuole elementari, corsi serali e biblioteche. L'educazione degli alunni era affidata a un dirigente sotto lo stretto controllo dell'azienda¹⁵⁸.

Nel villaggio Leumann sembra assumere un ruolo centrale la famiglia, struttura portante del sistema sociale-aziendale e mezzo di trasmissione non solo di valori, ma anche di capacità professionali. Il problema della disponibilità di maestranze

¹⁵⁷ Per le notizie che seguono si veda A. Abriani e G.A. Testa, *Leumann: una famiglia e un villaggio fra dinastie e capitali*, in *Villaggi operai in Italia*, cit., pp. 203-227; G.A. Testa, *La strategia di una famiglia imprenditoriale fra Otto e Novecento*, in «Bollettino storico bibliografico subalpino», II, 1981, pp. 604-636; Ciuffetti, *Casa e lavoro*, cit., pp. 37-39; S. Gibin, *Il paternalismo aziendale: uomini e macchine. Il caso Leumann*, Tesi di Laurea, Università di Torino, 2005-2006.

¹⁵⁸ Abriani e Testa, *Leumann*, cit.; Ciuffetti, *Casa e lavoro*, cit., pp. 38-39.

stabili e fedeli all'azienda fu affrontato in modo abbastanza originale. All'inizio, dopo il trasferimento del 1875, gli operai – tessitori con esperienza che formeranno gli apprendisti – provenivano in gran parte da Voghera, sede del precedente impianto, giunti al seguito del datore di lavoro con o senza famiglia. Poi furono introdotti i telai meccanici, ma in modo piuttosto graduale. L'affidabilità di un nucleo preparato di lavoratori e il ricorso a dirigenti svizzeri molto competenti sul piano tecnico avrebbero contribuito a mantenere elevata la qualità dei tessuti. Ma col tempo anche Leumann sembra soffrire di una scarsità di personale, problema affrontato con il ricorso a manodopera extraregionale che, ovviamente, garantirà stabilità e fedeltà nella misura in cui l'azienda sarà in grado di offrire una sistemazione adeguata anche dal punto di vista sociale. Per evitare un conflitto tra i lavoratori specializzati e i nuovi venuti fu creato «un sistema abitativo privilegiato» a cui si aggiunsero «l'assegnazione di gratifiche e posti di responsabilità: il capotessitore diventa responsabile di un reparto ed è colui che paternalisticamente guida l'apprendistato delle maestranze secondo il modello della grande famiglia che lavora»¹⁵⁹.

Diverse altre esperienze di welfare aziendale paternalistico caratterizzarono l'Italia centrosettentrionale nell'ultimo quarto dell'Ottocento¹⁶⁰. Erano tutte accomunate, alle origini, dagli elementi che si sono evidenziati: stabilizzare e formare la manodopera; prevenire la possibile conflittualità sindacale; limitare l'ingerenza dello Stato in materia di lavoro; mantenere un controllo paternalistico della vita sociale ispirandola a principi di dovere, laboriosità, religione e disciplina; non ultimo, legittimare le nuove gerarchie sociali. Gli imprenditori illuminati, attraverso la filantropia, il welfare aziendale e le opere sociali nella comunità dovevano rappresentare la manifestazione concreta di quelle virtù morali che una classe dirigente deve possedere per essere legittimata a esercitare il potere.

¹⁵⁹ Abriani e Testa, *Leumann*, cit., pp. 212-213; Gibin, *Il paternalismo aziendale*, cit.

¹⁶⁰ Per una rassegna si veda Ciuffetti, *Casa e lavoro*, cit.

6. Conclusioni

Seguendo un approccio che privilegia la logica economica dell'imprenditore, il presente lavoro ha cercato di mettere in evidenza un elemento centrale nella spiegazione delle origini del welfare aziendale: il bisogno vitale di attrarre e trattenere la manodopera e disciplinarla. Nonostante le notevoli differenze tra gli imprenditori, i diversi orientamenti ideologici e le modalità attraverso cui offrivano benefit o realizzarono le loro comunità, la necessità di legare all'azienda la forza lavoro, il suo controllo, l'educazione alla disciplina di fabbrica e il tentativo di coinvolgere «culturalmente» il personale nella grande famiglia aziendale rappresentarono i moventi principali degli industriali nell'ultimo quarto del secolo. Abituati a recarsi all'estero sin dalla loro formazione giovanile, ben informati sui cambiamenti in corso, più lungimiranti riguardo a ciò che li aspettava anche sul piano delle trasformazioni sociali legate all'industrializzazione, essi fecero una scommessa consapevole sull'affidabilità della manodopera. E mentre in Italia quasi tutti pensavano che la «questione sociale» non esistesse e si sarebbe presentata da noi in modo diverso, imprenditori come Alessandro Rossi avviavano le prime iniziative di welfare. Poi, dalla seconda metà degli anni Settanta, furono realizzati insediamenti che comprendevano servizi sociali più estesi e articolati, fenomeno concomitante alla moltiplicazione degli scioperi e all'estensione dell'organizzazione sindacale, ma influenzato soprattutto dalle esigenze più stringenti di regolarità della macchina produttiva. In tale contesto, i «capitani d'industria» che crearono queste strutture riuscirono – ispirandosi a noti modelli esteri – a fornire una soluzione al problema di mantenere la pace sociale in fabbrica in un'epoca di rapidi mutamenti tecnologici e di crescente conflittualità sociale. La stabilizzazione e formazione delle maestranze industriali era inscindibile dall'acquisizione di una nuova «mentalità» dei dipendenti e delle loro famiglie, attraverso la scuola, la formazione e così via. In alcuni casi ben definiti fu l'ideologia religiosa, politica e sociale dell'imprenditore a

imporre modelli gerarchici all'interno di un'impresa basata sull'idea che i lavoratori fossero parte di una «grande famiglia aziendale»¹⁶¹.

In Italia *le origini* del paternalismo si possono ricondurre principalmente a due elementi chiave: *a)* attrarre, stabilizzare, «proletarizzare» la forza lavoro ai fini del funzionamento ottimale dell'impresa e dell'accrescimento di produttività, a cominciare dall'adattamento dei lavoratori ai ritmi del lavoro industriale; *b)* allontanare o prevenire i conflitti tra capitale e lavoro. In altre parole, è *una* risposta concreta e articolata a due problemi: lo sviluppo industriale e la questione sociale e operaia¹⁶². Il raggiungimento di un certo grado di sviluppo tecnologico e organizzativo implicava necessariamente un adattamento consensuale alla disciplina di fabbrica, una accettazione dei nuovi metodi di produzione e un abbandono totale delle antiche abitudini di libertà e autonomia nella scelta dei tempi e dei modi di lavoro ereditate dal vecchio mondo operaio-contadino. La seconda motivazione chiave all'origine del welfare aziendale paternalistico delle «città sociali» (e non solo) fu quella di prevenire i conflitti, un aspetto collegato al primo perché per ottenere disciplina e stabilità occorreva garantire sicurezza del posto di lavoro, salario accessorio, tutela contro gli imprevisti (malattia, infortuni ecc.). Laddove si ampliavano le possibilità di impiego industriale, in particolare per le attività più specializzate, la minaccia del licenziamento e la coercizione potevano non essere sufficienti per le maestranze che rappresentavano il capitale umano e la forza lavoro stabile dell'industria. Il denominatore comune del welfare paternalistico resta l'importanza attribuita al capitale umano, senza il quale le altre componenti del capitale imprenditoriale non potevano essere generate e

¹⁶¹ Si veda l'introduzione a Bonin e Thomes (a cura di), *Old Paternalism, New Paternalism, Post-paternalism (19th-20th centuries)*, cit.

¹⁶² Alle stesse conclusioni giunge A. Fernandez, *Some Aspects of Industrial Paternalism in Spain*, in Bonin e Thomes (a cura di), *Old Paternalism, New Paternalism, Post-paternalism (19th-20th centuries)*, cit.

rigenerate¹⁶³. I servizi offerti dalle imprese ai lavoratori nella fase iniziale del paternalismo industriale furono, più che una concessione liberale, una necessità.

¹⁶³ Riprendo questa conclusione da P. Vayssettes, *Post-Words: Old Paternalism, New Paternalism, Post Paternalism*, in Bonin e Thomes (a cura di), *Old Paternalism, New Paternalism, Post-paternalism (19th-20th Centuries)*, cit.

